

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA SYSTÉMOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

Návrh racionalizace řízení firmy  
Rationalization Project of Enterprise Management

Student: Jiří Krul  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Anna Křížová, CSc.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 30.4.2010

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jiří Konec', is written over a light blue rectangular background.

.....

Děkuji Ing. Anně Křížové za trpělivost a poskytnutí cenných rad

## Obsah

1	Úvod .....	1
2	Charakteristika firmy PRESSKAN system, a.s.....	2
2.1	Popis společnosti .....	2
2.2	Historie tlakové kanalizace.....	5
2.3	Systém tlakové kanalizace.....	5
3	Teoretická a metodologická východiska .....	7
3.1	Strategie .....	7
3.1.1	Analýza vnějšího prostředí.....	8
3.1.2	SWOT analýza .....	10
3.2	Teorie řízení.....	11
3.2.1	Demingův cyklus .....	12
3.3	Metody a nástroje analýzy údajů o procesech .....	13
3.4	Metody sběru informací .....	14
4	Analýza systému řízení firmy .....	18
4.1	Analýza vnějšího a vnitřního prostředí.....	24
4.1.1	STEP analýza .....	24
4.1.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	26
4.2	SWOT analýza.....	30
4.3	Analýza současného systému řízení .....	32
4.3.1	Analýza personálního zabezpečení firmy .....	32
4.3.2	Nakupování .....	37
4.4	Závěr analýzy systému řízení .....	42
5	Návrh racionalizace.....	43
5.1	Implementace nové organizační jednotky .....	43
5.2	Racionalizace podnikových procesů .....	45
5.2.1	Personalistika .....	45
5.2.2	Proces neustálého zlepšování.....	49
6	Zhodnocení návrhu.....	51
7	Závěr .....	52
	Seznam použité literatury .....	54

# 1 Úvod

Firmy v moderní tržní společnosti musí být připraveny na neustále se měnící podmínky, jinak by nemohly dlouhodoběji přežít. Musí být připraveny ke stálým změnám, a to hlavně v oblasti technologií, financí, marketingu či personalistiky. Aby se firma udržela na trhu, musí odolávat konkurenčnímu tlaku a být připravena provádět změny, jež se týkají výrobků či služeb. Změny mohou být ale zaměřeny i na organizační strukturu. Jednou z cest jak dojít k vyšší prosperitě podniku je cesta změn v organizaci a organizační rozvoj.

Tématem mé diplomové práce je racionalizace řízení firmy, které budu aplikovat na společnost PRESSKAN system, a.s. Tato firma se zabývá technologií tlakových systémů odkanalizování obcí. Hlavním cílem společnosti pro tento rok je, kromě realizace vlastního podnikatelského záměru, provést taková opatření, která firmě pomohou flexibilněji reagovat na požadavky trhu. Aby tohoto cíle dosáhla, musí být nejprve adaptivnější k neustále měnícím se podmínkám.

Podnikatelská činnost sestávala kromě návrhu nových čerpadel či vypracovávání projektů, což jsou činnosti prováděné spíše v kancelářích odbornými pracovníky, také z montáže odpadních jímek, zavádění elektroinstalace a pokladu trubek z PVC materiálu. Aby bylo možné provádět výše zmíněné venkovní činnosti, je zapotřebí najmout další firmu, jejímž předmětem činnosti jsou výkopové práce. Spolupráce s takovými firmami, může vést v některých případech ke zbytečným problémům, v důsledku čehož dochází k negativnímu hodnocení u zákazníků, kteří pak upřednostňují konkurenční společnosti. Firma proto uvažuje o možnosti zavedení stavebního úseku, jež bude vykonávat výkopové práce. Je tedy zapotřebí nákup těžké techniky řádově v milionech korun a zaměstnání několika dalších pracovních sil.

Cílem mé diplomové práce je, za pomoci využití metodologie strategického řízení zjistit, zda je pro společnost PRESSKAN system, a.s. realizovatelný návrh na zabezpečení organizační struktury a také zda by tento krok byl pro podnik výhodný a to jak po stránce finanční, tak i organizační. Management společnosti si od změny organizační struktury, ke které dojde zavedením nové stavební jednotky, slibuje nárůst zisku a zvýšení obrátu za udržení si stávajících zákazníků a rozšíření o nové.

## **2 Charakteristika firmy PRESSKAN system, a.s.**

### **2.1 Popis společnosti**

PRESSKAN system, a. s. je nástupnickou organizací společnosti NEPTUN PRESSKAN, spol. s r. o., která působila na trhu od roku 1995. Tato firma byla založena v Prostějově jako společnost, jejíž stěžejní činností je provádění staveb, výroba a montáže jímek tlakové kanalizace systému PRESSKAN®. Transformace na akciovou společnost proběhla v roce 2009.

V počátcích své existence se společnost NEPTUN PRESSKAN, spol. s r. o., zabývala systémem tlakové kanalizace PRESSKAN® a působila převážně v České republice, ve Slovensku, Polsku a v Maďarsku. V dalších letech rozšířila svoji činnost o projektování celé kanalizační sítě s tím, že nově začala provádět část prací při montáži trubek tlakové kanalizace. Nejnovějším úspěchem firmy v současné době je proniknutí na trh v Rusku, Bulharsku a Lotyšsku.

Společnost NEPTUN PRESSKAN, spol. s r. o., byla poměrně mladá firma, která vznikla před 15 lety. Tato firma je majitelem ochranné známky PRESSKAN® a vlastní majetkové podíly v dceřiných společnostech na Slovensku, v Polsku a v Maďarsku. Svými obchodními aktivitami pronikla na trhy v Bulharsku, Rusku a Řecku.

S hlavní činností souvisejí i činnosti vedlejší jako např. projektování tlakových kanalizací, včetně hydraulického výpočtu nebo montáže a výstavba ostatních inženýrských sítí.

I přesto, že jde o poměrně mladou firmu, má již bohaté zkušenosti, které jsou pro investory zárukou kvality a serióznosti. Důkazem kvalitní práce je skutečnost, že investoři, kteří se rozhodli pro stavbu tohoto systému jsou úspěšnými žadateli o dotace z evropských i národních dotačních programů.

V současné době má společnost PRESSKAN system, a. s. 27 zaměstnanců, z čehož je 17 THP (technicko-hospodářských pracovníků).

## **Základní identifikační údaje**

Obchodní jméno společnosti:	PRESSKAN system, a.s.
Sídlo společnosti:	Prostějov Vápenice 13-15 796 01
IČO:	60743824
Den zápisu do OR:	13. 3. 1995
Popisovaný výchozí stav:	1. 1. 2010

## **Základní kapitál společnosti**

Firma Neptun PressKan s. r. o. byla založena v roce 1995 se základním kapitálem 400 tisíc Kč. a vlastnilo ji tehdy 5 společníků. Její nástupnickou organizaci PRESSKAN system, a.s. nyní vlastní 7 akcionářů se jmenovitou hodnotou akcií 8 milionů Kč.

## **Orgány společnosti**

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, jenž se koná nejméně jednou za kalendářní rok.

Statutárním orgánem je 5-ti členné představenstvo vlastníci 79% kapitálu společnosti a dozorčí radu, která dohlíží na představenstvo tvoří 3 členové.

## **Zaměstnanci společnosti**

PRESSKAN system, a.s. zaměstnává k datu 1. 2. 2010 na 27 zaměstnanců. Z toho se 17 z nich zabývá managementem, administrativní činností a technickou částí podniku. Zbytek zaměstnanců jsou dělníci, vykonávající svou činnost po celé republice.

## **Předmět podnikání**

Společnost PRESSKAN system, a.s. má v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl B vložka 5485 zapsány tyto živnosti:

- Obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Návrhy hydraulických systémů a potrubních sítí, včetně jejich montáže
- Montáž a instalace čerpací techniky

- Zprostředkovatelská činnost obchodně-ekonomického charakteru
- Provádění inženýrských staveb
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- Inženýrská činnost v investiční výstavbě
- Projektová činnost ve výstavbě
- Montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení

[13]

## Výsledky hospodaření

Tab. 2.1 Některé vybrané výsledky hospodaření jsou uvedeny v následující tabulce (v tis. Kč)

Rok	VH před	VH po	aktiva	obrat
1995	24	14	2565	1833
1996	-28	-29	4654	6981
1997	25	10	20709	13668
1998	-323	-323	17362	34881
1999	79	79	19185	29437
2000	430	364	27608	71694
2001	283	239	38647	77683
2002	966	699	37043	83900
2003	95	32	56415	117830
2004	396	256	45705	77569
2005	439	314	44919	101184
2006	8935	6768	66314	92516
2007	21	-12	53460	45433
2008	18	-8	68882	81560

Zdroj: interní dokumentace PRESSKAN system, a.s.



## 2.2 Historie tlakové kanalizace

Průkopníkem tlakové kanalizace se staly USA, kde vývoj tlakových kanalizací v 80. letech zastřešil vládní program, na jehož základě byl proveden experimentální průzkum, ze kterého vznikly údaje pro výpočet sítí systému tlakových kanalizací a doporučená čerpadla do těchto systémů. [10]

Do České republiky se tento systém dostal přes Maďarsko kapitálovým propojením s majitelem licence dimenzace tlakových sítí. [9] Právě v Maďarsku začal jako mezi prvními v Evropě výzkum a vývoj tlakových kanalizací. První tlaková kanalizace byla v Maďarsku vybudována v letech 1978 – 1980, ještě sice nebyla pod názvem PRESSKAN<sup>®</sup>, ale byla již s jejich částečnou vlastní technologií. [13]

První tlakové kanalizace již pod názvem PRESSKAN<sup>®</sup> byly vybudovány v Szegede a v Tököli. V těchto systémech byla osazena čerpadla maďarské výroby PK-X-40 (Hydromechaniky Budapešť) a ovládání hydropneumatickým zvonem. Zatímco čerpadlo bylo používáno jen jedno, systém ovládání procházel různým vývojem a inovací. [13]

Až po kapitálovém propojení firem z ČR a Maďarska došlo k inovaci čerpací techniky, která se využívá dodnes.

I ovládání prošlo určitým vývojem na základě využití společných zkušeností. Bylo používáno ovládání na principu ultrazvuku, tlakových sond, plováků a jejich společných kombinací. Tato ovládání byla po čase nahrazena automatikou THS, což je systém dotykových elektrod, který se ukázal jako nejvýhodnější a nejspolehlivější pro práci celé soustavy. [13]

## 2.3 Systém tlakové kanalizace

Systém tlakové kanalizace je jedním z alternativních způsobů odkanalizování. V porovnání s klasickými gravitačními metodami tyto alternativní postupy přinášejí možnosti řešení odkanalizování předmětného území finančně dostupným systémem. Tak při nedostatečném spádu, rozptýlené zástavbě, velké zástírovanosti apod., není nutno hledat jiná, technicky a finančně náročná řešení. [13]

Systém tlakové kanalizace PRESSKAN<sup>®</sup> je založen na odvádění splaškových vod pomocí čerpadla umístěného v čerpací šachtě. Do této šachty jsou svedeny splaškové vody z nemovitostí. Na čistírny odpadních vod jsou dopravovány pouze vody splaškové a dešťové vody jsou buď vsakovány, nebo odváděny samostatným potrubím do vodoteče.

Objemové čerpadlo vybavené drtičem nečistot je řízeno ovládací automatikou a snímačem hladiny. V okamžiku, kdy hladina dosáhne horního čidla snímače hladiny, dojde k sepnutí čerpadla a následnému vyčerpání šachty. Po vyčerpání pod určitou hladinu v šachtě čerpadlo opět automaticky vypne. [9]

Tím, že se jedná o uzavřený tlakový systém, je zaručeno, že je jednoznačně vyloučena přítomnost balastních vod a naopak, z uzavřeného systému nemohou unikat splaškové vody do okolí. Balastní vody jsou veškeré vody, které se dostaly do stokové sítě jednak infiltrací, tj. průnikem z okolního prostředí do poškozených stok či kanalizačních přípojek, popř. trhlinami či netěsnými spoji v místech pod hladinou podzemní vody. Z tohoto pohledu je využití tlakové kanalizace velice vhodné v chráněných oblastech vzhledem k nízké ekologické zátěži dané lokality. [13]

### 3 Teoretická a metodologická východiska

V mé diplomové práci se zabývám racionalizací řízení firmy a z toho důvodu využiji teoretická a metodologická východiska strategie řízení firmy. Vzhledem k tomu, že firma chce být konkurenceschopnější a chce rozšířit svůj podíl na trhu, je třeba vyhodnotit vnější a vnitřní prostředí firmy. K tomu slouží metody jako je analýza makrookolí STEP, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, a dále na základě zjištěných skutečností, shrnující analýza SWOT.

K vytvoření návrhu strategie je důležité k teoretickým poznatkům získané z literatury zohlednit také praktické zkušenosti řídicích pracovníků, které jsem získal pracovním pobytem a konzultacemi v dané společnosti. Z tohoto důvodu přiblížím i metody a techniky sběru informací, které jsem v své práci používal. Tímto způsobem bych měl získat důležité podklady a informace, na jejichž základě vypracuji mnou doporučený návrh, a to pomocí vývojových diagramů.

#### 3.1 Strategie

Strategií podniku se myslí plán, který integruje hlavní cíle, záměry a postupy činností organizace do jednotného celku. Správné formulování strategie pomáhá určit a alokovat zdroje jedinečným a efektivním způsobem s ohledem na relativní vnitřní schopnosti i nedostatky, s ohledem na předpokládaný vývoj okolí a jednání inteligentních protivníků. [13]

Základní charakteristiky významu strategie je možné shrnout do následujících bodů: [3]

- Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace.
- Strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout konkurenční výhodu.
- Strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace.
- Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí.
- Strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí.
- Strategie může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů.
- Strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.

### 3.1.1 Analýza vnějšího prostředí

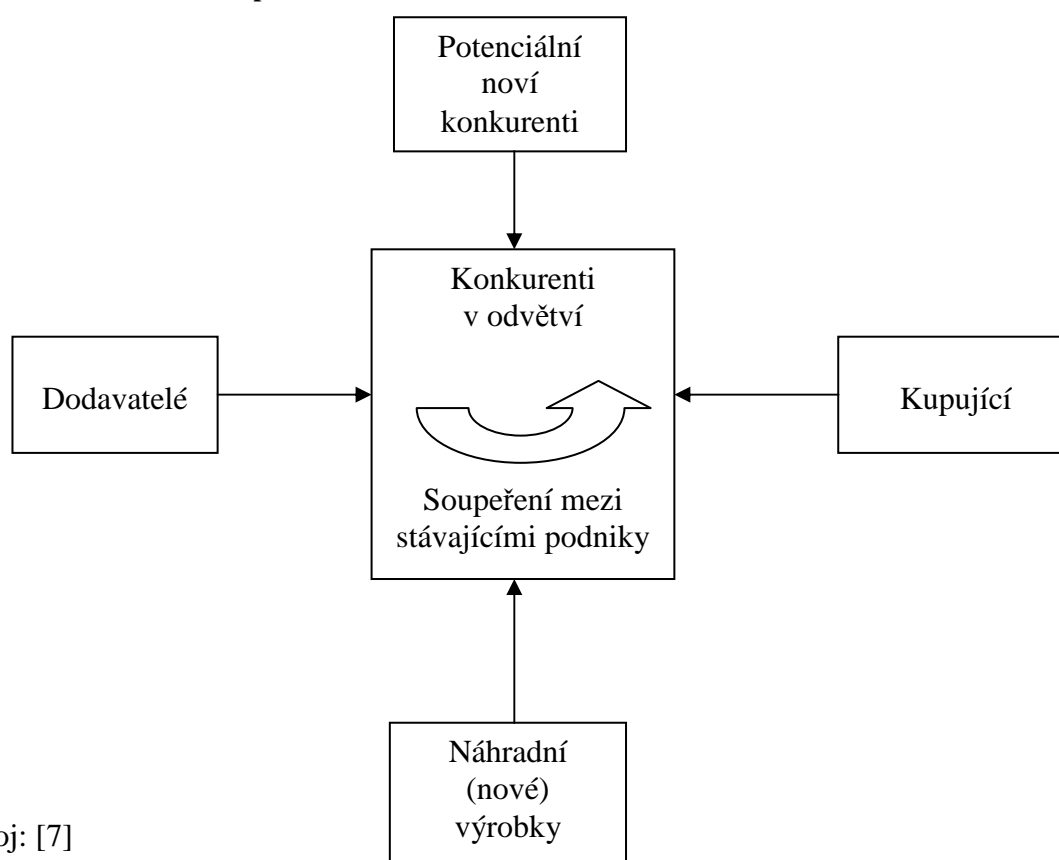
#### Analýza makrookolí - STEP analýza

STEP analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.

#### Analýza mikrookolí – Porterův diagram

Maximální hranice zisku v odvětví a tím i přitažlivost odvětví závisí na intenzitě konkurence. Tu sleduje například Porterova analýza pěti konkurenčních sil (viz obr. 3.1). Jelikož mezi těmito pěti silami existují vazby a dojde ke změně jedné z nich, může to mít vliv na ostatní. [4]

Obr. 3.1 – Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: [7]

## **Konkurenční síly vytvářejí následující hrozby:**

### **Nová konkurence**

Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů nebo když dochází k zastavení či poklesu tempa růstu prodeje. Pak nemůžeme plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, a pokud jsou výstupní bariéry z odvětví příliš velké, vede to například k cenovým válkám. [7]

Podle Portera existuje 9 bariér vstupu do odvětví:

- Úspory z velkovýroby
- Rozdíly ve značkových výrobcích
- Totožnost druhu výrobků
- Náklady na přechod do odvětví
- Potřeba investic
- Přístup k distribučním cestám
- Absolutní výhody nízkých nákladů
- Vládní politika
- Očekávaná odvetná opatření

### **Hrozba nově vstupujících firem**

Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zde zpravidla k nízké rentabilitě. Jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, bývá výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmu. [7]

### **Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů**

Substituční výrobky nahrazují naše produkty, omezují ceny a tím i zisky firmy. Musíme proto pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků. [7]

### **Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů**

Dodavatelé nás mohou ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro nás velmi důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná. [7]

### **Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků**

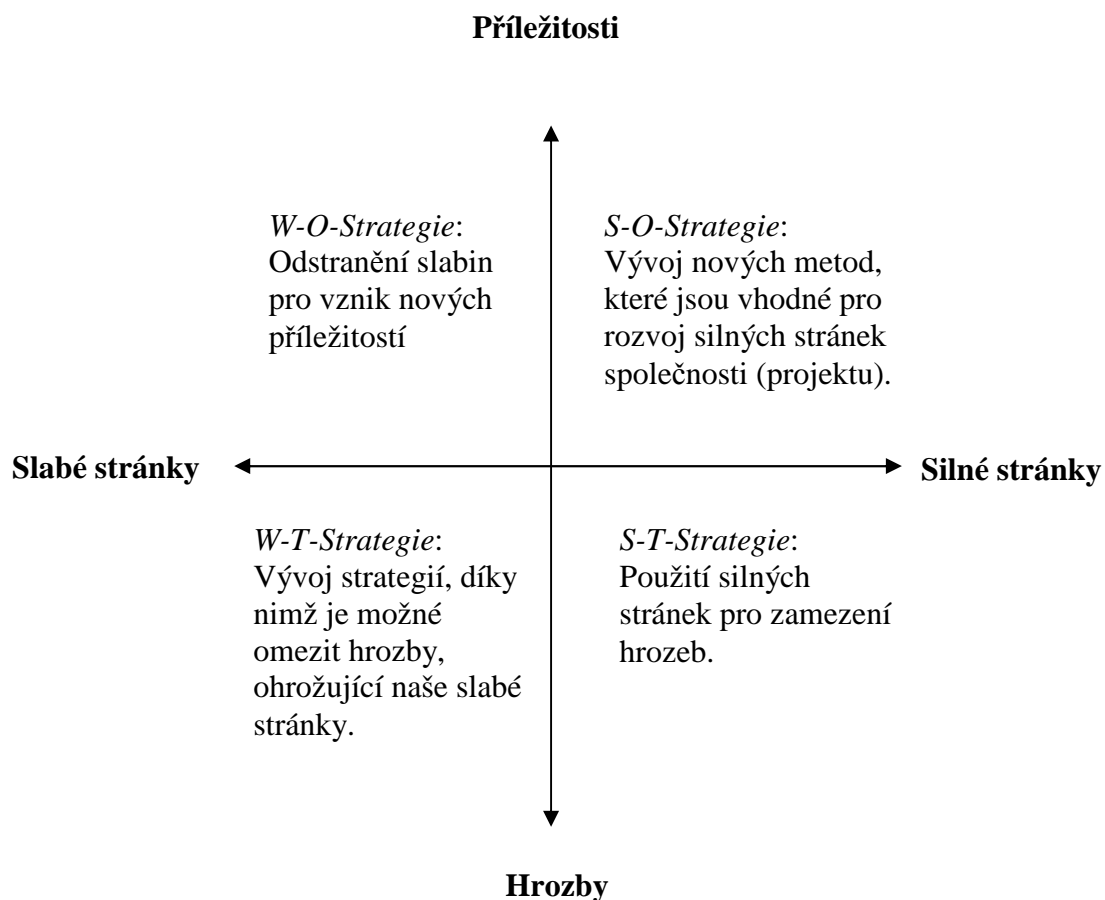
Zákazníci např. tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, vyvolávají mezi konkurenty napětí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky, pokud pro ně cena od nás odebíraných produktu znamená malé procento jejich celkových odběru a pro nás je významnou položkou celkových tržeb. [7]

### **3.1.2 SWOT analýza**

Metoda SWOT vychází z definice strategie jako vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který zachová nebo zlepší její konkurenční postavení na trhu. Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.[8]

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopují danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů.[4]

Obr. 3.2 – Diagram SWOT analýzy



Zdroj: [13]

### 3.2 Teorie řízení

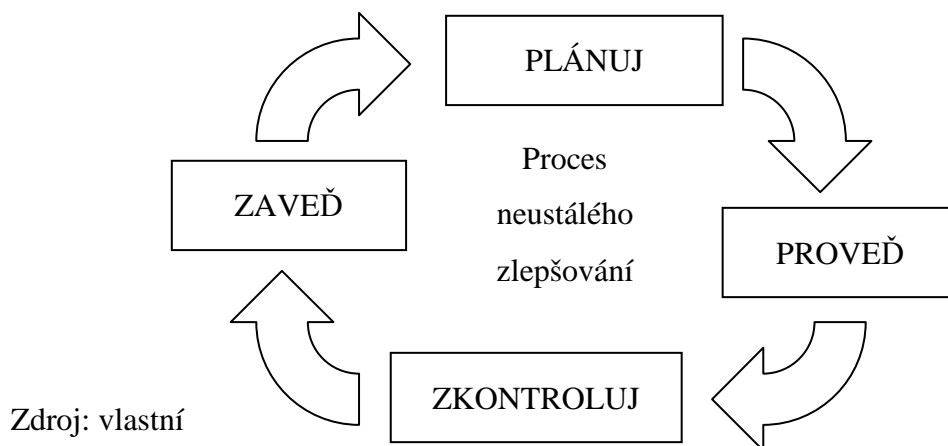
Řízení můžeme označit jako jednu z nejdůležitějších lidských činností. Spolu s tím jak se lidé začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nebyli schopni dosáhnout jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společnosti a všeobecné tendenci spoléhat na skupinové úsilí, specializaci a přechodem na dělbu práce. [7]

### 3.2.1 Demingův cyklus

Cílem managementu každé organizace je plnit a posilovat veškeré procesy, pomocí nichž podají pracovníci nejvyšší výkony s minimální spotřebou času a v konečném důsledku přispějí k ekonomickému růstu a celkovému prospěchu organizace. Aby firma dosáhla takového stavu, mělo by se její jednání odvíjet od tzv. Demingova cyklu.

**PDCA** (z anglického plan-do-check-act), čili „plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni“ jsou základní kroky pro dosažení neustálého zdokonalování. Většina modelů zlepšování procesů je založena na postupu, který zavedl W. Edwards Deming. Postup popisuje posloupnosti kroků zlepšování procesů. [12]

Obr. 3.3 – Demingův cyklus



#### Plán

Prověřit současnou výkonnost a posoudit případné problémy či omezení procesů. Shromáždit data o hlavních problémech a zaměřit se na hlavní příčiny problémů. Navrhnout možná řešení a naplánovat provedení nejvhodnějšího řešení. [12]

#### Provedení

Otestovat účinnost zamýšleného řešení. [12]

#### Kontrola, měření

Zhodnotit výsledky testu a posoudit, zda bylo plánovaných výsledků dosaženo. Pokud se vyskytnou nějaké problémy, zaměřit se na překážky, které brání zlepšení. [12]



## Akce

Na základě otestovaného řešení a vyhodnocení dosaženého zhodnocení rozpracovat konečné řešení tak, aby se stalo kdekoli použitelným trvalým a integrovaným novým přístupem. [12]

### 3.3 Metody a nástroje analýzy údajů o procesech

Při interpretaci údajů o procesech lze použitím jednoduchých grafických metod zvýšit přesvědčivost předkládaných výsledků. Jejich nespornou výhodou je přehledné ztvárnění daného problému tak, aby sledovaný prvek vynikl nad úroveň ostatních problémů a mohl být sledován ve více aspektech.

Mezi metody pro analýzu údajů o procesech, patří mimo branstroming a benchmarking, které popisují v následující podkapitole, také postupový diagram.

#### Postupový diagram

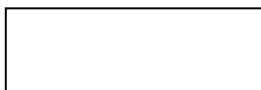
Postupový diagram názorně zobrazuje a dokumentuje tok různých operací v procesu. Je užitečný pro pochopení, jak proces skutečně pracuje. Umožňuje odhalit problémy v procesu, nedostatky v systému nebo bariéry v komunikaci.

Postupové diagramy se využívají pro popis stávajícího procesu nebo návržení nového procesu a sestavují se ze snadno rozpoznatelných značek:

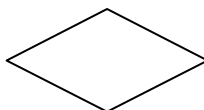
počáteční a kontrolní kroky



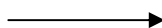
popis činnosti



rozhodování



směr toku od jedné  
činnosti k další



### 3.4 Metody sběru informací

Pro pochopení současného stavu podniku a zhotovení analýz potřebných k realizaci návrhu je třeba použít například následující metody sběru informací. Jedná se o jádrové metody jako:

#### **Řízený rozhovor**

je jedna z nejčastěji používaných metod sběru informací založena na účelné posloupnosti kladených otázek. Tato forma dotazování je vhodná při jednání s vyšším managementem, pokud je záměrem dostat se do hlubších poloh problému. Výhodou je získání podrobných a relevantních informací, naopak nevýhodou je větší časová náročnost a validita odpovědí závisí na praxi dotazovatele.

#### **Pozorování**

Jedná se o doplňkovou a v některých případech i nezbytnou metodu. Nevýhodou je, že zachytíme pouze zlomek skutečností, protože pozorovatel může narušovat přirozenost jednání aktérů. Tato metoda je také náročná na přípravu a je problém stanovit, které pracovníky či procesy sledovat.

#### **Analýzou písemných materiálů**

Touto metodou se zkoumají veškeré vnitropodnikové dokumenty, které je nutno k danému tématu prostudovat. Analytik touthle cestou získá rychle velké množství informací za minimální účasti uživatele. Získané údaje je poté možno použít v dalších metodách, proto se používá jako první a základní metoda sběru informací. Nevýhodou je častá neaktuálnost a nedostatečná podrobnost informací.

#### **Brainstorming**

je technika, která:

- umožňuje získat velký počet nápadů od skupiny lidí v krátkém čase
- využívá síly kolektivního myšlení pro vznik nápadů
- povzbuzuje tvůrčí myšlení

#### **Použití:**

- určování problémů (slabých míst) v procesu

- nalezení možných příčin problémů
- nalezení řešení problémů
- navrhování způsobů zavedení řešení na zlepšení procesu

#### **Podmínky pro uplatnění:**

- brainstorming je účinný pouze na schůzce za „zavřenými dveřmi“ bez jakéhokoliv rušení
- skupina by měla být malá v počtu 3 - 12 lidí
- složení skupiny závisí na tématu jednání, měla by obsahovat různě zaměřené lidi, ne pouze technické experty v příslušné oblasti
- vedoucí skupiny musí mít zkušenosti brainstormingových technikách

#### **Pravidla brainstormingu:**

- nekritizujte slovy nebo gesty jakýkoliv nápad
- nediskutujte žádné nápady, avšak umožněte jejich vysvětlení
- neváhejte navrhnout nápad jen proto, že jej považujete za hloupý, takovéto nápady mnohokrát vedly k řešení
- každý člen týmu může v daném čase navrhnout pouze jeden nápad
- nepřipusťte dominanci jedné nebo dvou individualit, každý se musí zúčastnit
- nedovolte tísnivou atmosféru ve skupině

#### **Postup při brainstormingu:**

- vyberte námět nebo problém
- každá osoba napíše seznam nápadů na papír, to by nemělo trvat déle než 10 minut
- každá osoba přečte, když na ni přijde řada, ze svého seznamu jeden nápad
- vedoucí zapisuje každý nápad tak, aby jej všichni viděli
- jestliže nápad byl kýmoli předtím přečten, čte se další nápad ze seznamu tak dlouho, dokud nejsou všechny nápady ze seznamů všech osob přečteny
- vedoucí se pak zeptá každé osoby, nemá-li nějaké nové nápady, které dříve neodezněly, je pravděpodobné, že sledujete-li myšlenky druhých, přijdete na více nápadů
- vedoucí pokračuje v dotazování každé osoby popořadě (jestli nemají nějaké nové nápady) do té doby, kdy skupina již nic nemůže vymyslet

## **Benchmarking**

Průběžně a opakovaně porovnává současné procesy, činnosti, výrobky, služby nebo také organizace s těmi, které jsou srovnatelné a uznávané jako nejlepší.

### **Použití:**

- stanovení cílů, úkolů a zjišťování priorit při přípravě plánů, které povedou ke konkurenčním výhodám na trhu
- zjištění příležitostí pro trvalé zlepšování kvality, zvyšování produktivity, snižování nákladů
- identifikace rozdílů mezi očekáváním zákazníků a vlastními výkony
- návrh dokonalejších postupů, procesů, činností, služeb

### **Postup:**

#### **Krok 1: Určete položky, které budou orientačně porovnávány**

- vycházejte z údajů od zákazníků a určete, která očekávání se nesplnila
- položky mají být klíčovými parametry procesů a jejich výstupů (měřitelný parametr procesu, technický parametr, ekonomický ukazatel, parametr spokojenosti apod.)
- benchmarking má přímo souviset s potřebami zákazníka (odběratele)

#### **Krok 2: Vyberte organizace, s nimiž budete porovnávat svoje výsledky, jako:**

- srovnatelné interní procesy
- přímá konkurence, která splňuje očekávání vašich zákazníků
- organizace, uznávané ve světě ve svém oboru jako nejlepší
- organizace, které vám nekonkurují ale v určitých oblastech (výroba, marketing, vzdělávání) překonávají očekávání zákazníků

#### **Krok 3: Sbírejte údaje (informace) o výkonnosti procesu a potřebách zákazníků:**

- přímými zdroji informací
- průzkumy
- rozhovory
- osobními kontakty
- odbornými kontakty
- z technických a odborných časopisů

#### **Krok 4: Organizujte a analyzujte údaje**

- získané údaje (informace) analyzujte a porovnejte s vašimi interními položkami (parametry, ukazateli)
- identifikujte slabá místa, ve kterých zaostáváte
- stanovte cíle pro všechny související položky v příslušných procesech nebo oblastech vaší organizace tak, aby bylo dosaženo úrovně konkurence

#### **Krok 5: Udělejte benchmarking**

- zjistěte příležitosti ke zlepšování kvality, založené na potřebách (očekáváních) zákazníka a výkonech konkurenta a ostatních
- podejte informaci příslušným pracovníkům včetně cílů, kterých je nezbytné dosáhnout
- cíle promítněte do plánů a určete úkoly konkrétním útvarům a pracovníkům
- pravidelně sledujte a vyhodnocujte věcné i časové plnění úkolů
- dosažení cílů by mělo být interně zveřejněno

## 4 Analýza systému řízení firmy

### Popis současného stavu

Datum výchozího stavu, ve kterém budu popisovat část této práce, se vztahuje k 1. 1. 2010. PRESSKAN system, a.s. se na začátku svého podnikání rozhodla jít cestou vysoké jakosti poskytování služeb, jenž chce zákazníkům garantovat získanými akreditovanými certifikáty.

Firmě se podařilo získat tři certifikáty, a to jak na dodávky systému tlakové kanalizace PRESSKAN<sup>®</sup> a s ní související projektové a servisní činnosti, tak i na vývoj a výrobu včetně montáže čerpadel a hladinových ovládacích automatik.

Nezbytným předpokladem udržování dobrého postavení na trhu je neustálé zvyšování úrovně jakosti výrobků a služeb a to při vynaložení optimálních nákladů. Proto se firma rozhodla zavést systém managementu jakosti a to podle mezinárodní normy ISO 9001:2001, což potvrzuje předpoklad udržování dobrého postavení společnosti na trhu.

Vedení společnosti si uvědomuje, že mohou stanovených cílů dosáhnout pouze prostřednictvím svých zaměstnanců, kterým je třeba zajistit podmínky pro bezpečné vykonávání jejich práce. Proto je firma nositelem certifikátu 18001:1999, jenž potvrzuje víceméně dokonalý systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v podniku.

Dále s rostoucím zájmem o zlepšování a udržování kvality životního prostředí a o ochranu lidského zdraví musí brát v úvahu potencionální environmentální dopady výrobků, služeb a činností, a to pro všechny zainteresované strany, jak uvnitř podniku tak i mimo něj. Záměrem je tedy snižování rizik při podnikání v oblasti životního prostředí, což se firmě daří a potvrzuje to získání mezinárodní normy ISO 14001 o zavedení systému environmentálního managementu.

### Produkty

Systém odkanalizování pomocí tlakové kanalizace PRESSKAN<sup>®</sup> je tvořen čtyřmi základními prvky.

Základním prvkem jsou **čerpací šachty** (plastové kruhové, případně obdélníkové; betonové prefabrikované, monolit; betonový monolit s laminátovou výstelkou). V čerpacích šachtách je umístěno technologické vybavení PRESSKAN<sup>®</sup> - objemové čerpadlo určené k dopravě splaškových odpadních vod.

Druhým prvkem je **podružný rozvodný řad**, který začíná v čerpací šachtě napojením na čerpadlo a končí v místě napojení na hlavní rozvodný řad.

Třetím prvkem jsou **hlavní rozvodné řady**, které tvoří páteřní větvenou síť a odvádí splaškové vody z jednotlivých podružných řadů na čističku odpadních vod, popř. do jiného recipientu. Hlavní, podružné řady tlakové kanalizace a čerpací šachty jsou nedílnou součástí tlakové kanalizace PRESSKAN a tvoří dohromady jeden funkční celek.

Poslední prvek tvoří gravitační **domovní splašková přípojka**, která je napojena na vnitřní zdravotní instalaci přilehlého objektu a je zaústěna do čerpací šachty.

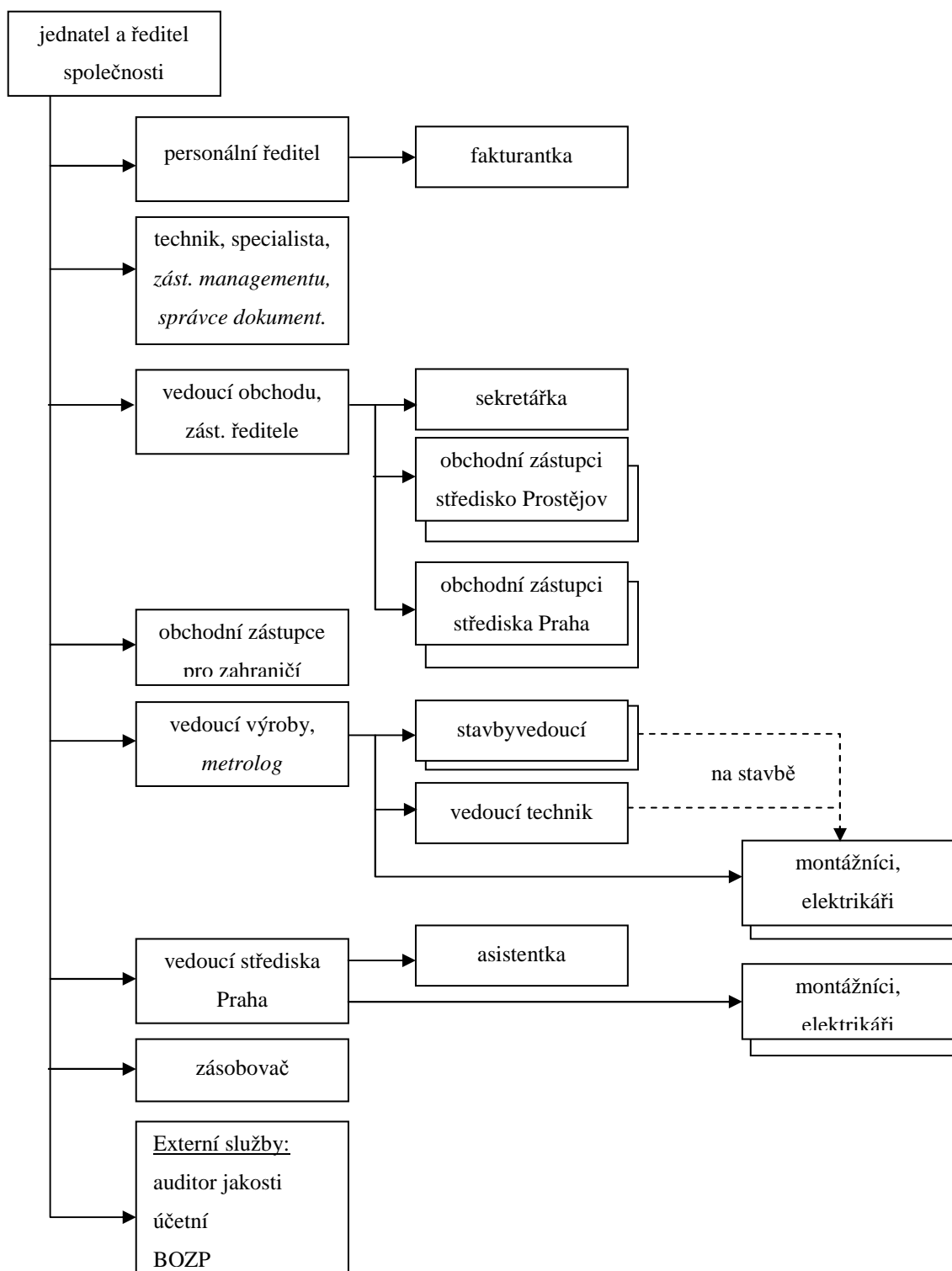
## **Popis organizační struktury**

Organizační řád společnosti navazuje na společenskou smlouvu, která je základním právním dokumentem společnosti.

Organizační řád v zásadě vymezuje poslání společnosti, její základní organizační strukturu, systém řízení, působnost jednotlivých organizačních útvarů a jejich vzájemné organizační vztahy.

Členění společnosti vyjadřuje následující organizační schéma:

**Obr. 4.1 – Organizační struktura podniku**



Zdroj: Interní údaje společnosti PRESSKAN system, a.s.



## **Obecné odpovědnosti a pravomoci**

Obecné odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců vyplývají především z jejich kvalifikace a pracovního zařazení, které je dáno pracovní smlouvou. Další pravomoci plynou z ustanovení zákonných předpisů a nařízení legislativy České republiky. Určité pravomoci a odpovědnosti plynou zaměstnanci z jeho pracovní náplně, může jich však dosáhnout i svojí motivací.

## **Poradní orgány**

### **Porada vedení společnosti**

Účastníky této porady jsou všichni vedoucí pracovníci a ředitel, termíny porady se konají vždy dle potřeby nebo minimálně jednou za čtvrt roku.

### **Porada obchodu**

Porady obchodu se účastní vedoucí obchodu a obchodní zástupci. Termíny konání se uskutečňují podle potřeby nebo alespoň jednou měsíčně

### **Porada výroby**

Účastníky porady jsou vedoucí výroby, stavbyvedoucí a přípravař. Schůze se v zásadě konají dle potřeby nebo minimálně jednou za měsíc

### **Rada jakosti**

Účastníky této porady je představitel vedení systému jakosti a externí auditor jakosti. Schůze probíhají pouze dle potřeby.

## **Specifikace funkcí v podniku**

**Ředitel** rozhoduje ve věcech řízení společnosti jako celku. Zodpovídá za bezproblémový a úspěšný chod podniku a je k tomu i odpovídajícím způsobem finančně motivován. Pod jeho zodpovědnost spadá odborné operativní řízení chodu společnosti, jmenování ředitelů jednotlivých útvarů a strategický rozvoj podniku. Mezi obecné povinnosti ředitele patří:

- zajišťovat komunikaci se všemi zainteresovanými stranami,
- utvářet koncepci a jméno společnosti, určovat její program,
- zajišťovat podmínky pro všestranný rozvoj společnosti,
- řídit činnost svých přímých podřízených podle organizačního schématu,
- vytvářet koncepci personální práce, mzdové politiky a motivace zaměstnanců,
- odpovídat za finanční politiku společnosti,

- odpovídat za dodržování všech norem, zákonů a nařízení, týkajících se chodu společnosti,
- odpovídat za dodržování všech zákonných předpisů bezpečnosti práce, požární ochrany a životního prostředí.

Ředitel společnosti má dále odpovědnosti za následující činnosti, které vyplývají ze stanoveného systému jakosti a environmentálního managementu jakosti

- stanovování a uplatňování politiky jakosti, EMS
- sdělovat ve společnosti, jak je důležité plnit požadavky zákazníka a také zákonné požadavky a požadavky předpisů
- zajišťovat stanovení cílů jakosti, EMS
- provádět přezkoumání systému jakosti, EMS vedením
- zajišťovat dostupnost potřebných zdrojů

**Personální ředitelka** zodpovídá za organizační zabezpečení chodu ředitelství, popř. dalších stanovených útvarů. Podmínkou je středoškolské vzdělání, znalost práce s PC a aktivní znalost polštiny a maďarštiny. Nedílnou součástí náplně práce je výcvik a vzdělávání zaměstnanců. Tuto činnost provádí s příslušným vedoucím úseku, do kterého přijímaný pracovník spadá.

Výcvik a vzdělávání pracovníků zahrnuje následující činnosti:

- školení a vzdělávání pro splnění stanovených požadavků na způsobilost
- školení povinná ze zákona (BOZP, PO, řidiči apod.)
- úvodní školení pro nové pracovníky
- zvyšování vlastní odborné úrovně
- organizační opatření a změny
- dílčí politiky a cíle organizace
- pochopení systému jakosti
- pochopení, jak je důležité plnit požadavky zákazníka, požadavky zákonů a předpisů
- rozšiřování manažerských dovedností (pro vedoucí pracovníky)

Mezi další zodpovědnosti patří vyřizování došlé a odeslané korespondence, organizační zabezpečení a příprava jednání konaných společností, vedení a vyřizování personální agendy, vedení evidence docházky a dalších statistik.

**Vedoucí technického úseku** přímo odpovídá za infrastrukturu podniku. Mezi požadavky na vzdělání a odbornou způsobilost patří vysokoškolské vzdělání v technickém oboru, znalost práce na PC a dvouletá praxe řízení kolektivu pracovníků. Společnost je do značné míry závislá na technickém vybavení, ať už je to bezproblémově fungující síť osobních počítačů na straně jedné, tak bezpečná a technicky způsobilá manipulační technika na straně druhé. Proto je v jeho kompetenci plánování oprav a úprav celé soustavy čerpací techniky a movitého majetku společnosti. V neposlední řadě je odpovědný za organizování a vedení pravidelných odborných školení konaných pro zaměstnance podniku.

**Vedoucí kontroly jakosti** odpovídá za existenci a chod činností používaných ke kontrole splnění požadavků na jakost a environment. Metodicky řídí kontrolu a zkoušení a v případě, že je k této činnosti potřebné odborné zkušební pracoviště, odpovídá za jeho správnou volbu z hlediska odbornosti a nestrannosti. Funkci vedoucího kontroly jakosti vykonává technik či specialista.

## **Metrolog**

Funkci metrologa společnosti vykonává vedoucí výroby. Jeho úkolem je řídit, koordinovat a kontrolovat metrologický systém společnosti. Mít přehled o všech prováděných zkušebních postupech, o evidenci organizací, provádějících prodej, servis a kalibraci ověřovaných měřidel a dále musí vést jejich evidenci a dokumentaci. Kromě těchto funkcí zajišťuje pravidelné školení a poskytování odborného vedení všech pracovníků, používající měřidla. Pokud dojde ke komplikacím, navrhuje nápravná opatření a postihy za nedodržení daného metrologického řádu.

## **4.1 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí**

Při zkoumání problémové situace se nejprve zaměřím na analýzu samotné společnosti PRESSKAN system, a.s., a na to, v jakém globálním prostředí se nachází. K analýze makroprostředí, jež je důležitá pro zmapování externího prostředí, ve kterém firma působí, je třeba znát všechny důležité vlivy. Jedná se o faktory sociální, technologické, ekonomické a politické.

SWOT analýza, nebo-li analýza silných a slabých stránek současně s analýzou příležitostí a hrozeb. Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých důležitých stránek fungování firmy a její současné pozice.

Dále se zaměřím na analýzu odvětví, v němž se firma nachází. K tomu jsem zvolil Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, která pomůže přiblížit současnou pozici na trhu a její konkurenceschopnost.

### **4.1.1 STEP analýza**

#### **Sociálně kulturní faktory**

Sociálně kulturní faktory mohou ovlivnit chod podniku. Trendem posledních let je zvýšená migrace obyvatelstva z center měst do jejich předměstí, případně rozšiřování území obcí, čímž dochází k potřebě vybudovat nové zástavby či rozšířit zástavby stávající. S tímto trendem se samozřejmě pojí i potřeba odkanalizování těchto zástaveb. Další tendencí je změna životního stylu, kdy lidem není lhostejné prostředí, ve kterém žijí a kladou větší důraz na ekologii. V této hektické době lidé podstupují čím dál více stresových situací. Tento fakt vede k potřebě, že si lidé staví víkendová obydlí mimo území měst. Jelikož v těchto místech stráví většinou veškerý svůj volný čas, snaží se si pobyt co nejvíce zpříjemnit a zjednodušit.

S tímto sociálně kulturním vývojem se pojí potřeba budovat vhodné, ekologicky šetrné a energeticky nenáročné kanalizace.

#### **Technicko-technologické faktory**

Společnost disponuje vyspělou technologií, obzvláště co se týče čerpací techniky, která je na velmi vysoké technické úrovni a v ČR bychom jen stěží hledali konkurenceschopnou firmu, nabízející podobné produkty. Právě z tohoto důvodu není v současné

době potřeba vynakládat další finanční zdroje do vývoje produktů společnosti. I přesto společnost, jejíž výhoda oproti konkurenci je založena na vyspělejších a patentovaných technologiích, musí pečlivě sledovat ostatní firmy nabízející alternativní produkty a minimalizovat jejich výhody. Investice by byly nutné za předpokladu, že by v této oblasti nastal výrazný zlom. Tedy v situaci, kdy by byl vyvinut nový systém odkanalizování nebo by došlo ke zlepšení dosavadní technologie či alternativních produktů.

Pro společnost momentálně není ekonomicky výhodné, aby měla výrobu komponentů nutných pro komplementaci tlakové kanalizace ve své vlastní režii, a to z důvodu, že na trhu existují velké podniky, které se zabývají pouze výrobou jak šachet či potrubí. Tyto podniky jsou schopny efektivněji využít úspory z rozsahu, než by se dařilo společnosti PRESSKAN system, a.s.

Technická vybavenost zahraničních partnerů z post-sovětských oblastí je rok od roku vyšší a už nyní bez vážnějších komplikací dohání západní Evropu. V důsledku takového pozitivního vývoje se naskytla příležitost navázat vzájemnou spolupráci s těmito zeměmi, které mohou být potenciálními zákazníky dané společnosti.

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory zahrnují vývoj ekonomických procesů v okolí firmy, zejména toky peněz, zboží, služeb, energií a informací. Koupěschopnost obyvatel České republiky neustále roste, daňové břemeno je nastaveno na únosnou výši a vlády neustále investují do rozvoje infrastruktury. Toto všechno jsou důležité faktory, jež mají na výstavbu kanalizací pozitivní dopad. Česká republika je sice už šest let členem Evropské Unie, ale členem měnové unie se ještě nestala. Pro podnik, který je závislý na dodavatelích, jež inkasují většinu plateb v zahraničních měnách, je situace mnohdy velice nepříznivá. S neustále posilující tuzemskou měnou totiž nutí zvyšovat cenu pro zahraniční klienty nebo snižovat zisk. Tento problém je alespoň poslední dobou kompenzován snižováním daňového zatížení pro právnické osoby v České republice.

## **Politicko-právní faktory**

Politická situace v České republice je stejně jako v celé Evropské Unii, dalo by se říci, vysoce dynamická a převážně nestabilní. Tento trend není příznivý pro žádnou obchodní společnost, natož té, která je závislá nejen na domácích, ale také na zahraničních

politice. Legislativa je dosti přebujelá a nepřehledná, výklady zákonů, předpisů, vyhlášek a doporučení nejsou jednoznačné, což vytváří velký prostor pro korupční jednání. Všechny tyto politicko-právní faktory negativně ovlivňují podnik a vlastně podnikání všeobecně. Poslední vývoj událostí se nepříjemně vyvinul v Řecku a Maďarsku. Tyto země si dlouhé roky žili de facto nad poměry, což je v době finanční krize přivedlo na pokraj bankrotu.

Dosavadní spolupráce s firmami těchto zemí byla relativně na dobré úrovni, ovšem budoucí vývoj se nedá dopředu absolutně odhadnout.

Mezi nejdůležitější zákony, které musí firma dodržovat, patří:

- Zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (o vodovodech a kanalizacích).
- Zákon č. 274/2003 Sb. o vodovodech a kanalizacích a s ním související předpisy.
- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.
- Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon).
- Zákon č. 20/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Dále je třeba se řídit českými technickými normami, které vydává Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Těchto norem, jimiž se firma řídí, jsou desítky.

Například:

- ČSN 75 6101 stokové sítě a kanalizační přípojky.
- ČSN 75 5911 tlakové zkoušky vodovodního a závlahového potrubí.
- ČSN 73 6005 prostorové uspořádání sítí technického vybavení

#### **4.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

##### **Možné nové vstupy**

Do odvětví může vstoupit prakticky jakýkoliv podnikatelský subjekt, jenž se zabývá systémem tlakové kanalizace. Existují však určité bariéry vstupu do odvětví, které tento krok znesnadňují či přímo zamezují. Jako pravděpodobně největší bariéra je

technologická stránka věci. Systém tlakové kanalizace PRESSKAN® je patentovaná technologie a pro subjekt bez značných finančních prostředků je vstup na trh prakticky nemožný.

Jelikož se jedná o trh, který má přímý vliv s životním prostředím, je zapotřebí obdržet od akreditovaného orgánu certifikaci opravňující k provádění staveb, které se dotýkají životního prostředí.

Další významnou překážkou vstupu je nedostatek kvalifikované pracovní síly. Je totiž velmi málo pravděpodobné, že se budou projekty realizovat pouze v jedné části republiky, což má za následek časté přesuny dělníků a techniků z jednoho místa na druhé, tedy aspoň týden práce v terénu mimo domov. Z dlouhodobého hlediska není snadné takové pracovníky najít, kvalifikovat a udržet si je. Přitom odborná asistence je v některých případech nutná a při opakovaném zaškolování nových zaměstnanců se velmi zatěžuje firemní rozpočet.

Dostatek kapitálu a zkušenost v oboru jsou tedy nutnou podmínkou pro překonání bariér vstupu na trh týkající se odkanalizování obcí.

## **Odvětvoví konkurenti**

V České republice v současné době působí relativně málo firem, které by mohli konkurovat službám a výrobkům společnosti PRESSKAN system, a.s. Jedná se zejména o společnost VOD-KA a. s.

AQUASPOL PRAHA s. r. o. Tato společnost ovšem pouze vyrábí a dodává čerpací techniku s dispozicí vlastního servisu. Kompletními službami, týkajícími se výstavby kanalizací, se ale nezabývá.

Podobnými firmami jako AQUASPOL je Sigmont Praha, Sigma Lutín, VAC a desítky dalších.

## **Substituční produkty**

Asi nejznámějším systémem odkanalizování je způsob založen na **gravitaci**. Tento typ odkanalizování se začal používat zhruba před 4500 lety. Za tu dobu prošel všemožnými úpravami, až do dnešní podoby. Oproti tlakové kanalizaci má výhodu v tom, že jsou splašky vedeny gravitačně bez vyvození další síly. Pokud je terén rovinatý, řeší se spád na konci větví tak, že se napojí dešťové svody. V případě jednotné kanalizace, tedy

jak splaškové tak odpadní, jsou vedeny v jednom potrubí, čímž je vyřešeno kompletní odkanalizování. Nevýhodu oproti konkurenčním produktům může způsobit rovinaté území. Je totiž nutno zachovat spád, proto se musí ukládat potrubí do velkých hloubek, což se promítne do ceny zemních prací. V případě poruchy nastávají velmi nepříjemné komplikace s opravou. Při provádění této kanalizace může velmi snadno dojít k netěsnosti v potrubním spojení, jež vede k průniku balastních vod, kontaktu se spodní vodou a následnou kontaminací splašky.

Z konstrukčního hlediska je největším konkurentem tlakového systému systém **podtlakové** kanalizace. Tento způsob odkanalizování se používá za stejných podmínek jako u tlakové, tedy tam kde je vysoce nákladné vybudování spádového systému nebo u lokalit s rozptýlenou zástavbou, zejména u chatových oblastí. Dále je možné ji bez zvýšených nákladů použít v nepříznivých geologických podmínkách. Ty se týkají například vysoké hladiny spodních vod, skalních podloží, v tekutých píscích nebo při překonávání různých překážek jako jsou inženýrské sítě. Tento systém je uzavřený, takže je nepravděpodobný únik splašků do prostředí. Velká nevýhoda je oproti tlakovému systému právě v rozdílu konstrukce odtoku. Ten je založen na pístu s pružinou. Právě tato pružina je značně opotřebovávaným komponentem, u kterého dochází k výměně zhruba jednou za 5 – 7 let. Tento fakt má za následek odklon od tohoto systému i jeho největšího obhájovatele a dodavatele v České republice a to společnosti VOD-KA a. s.

**Pneumatická** kanalizace má tu výhodu, že nejsou používána v čerpací stanici žádná čerpadla, tedy s odpadní vodou nepřichází do styku žádné rotující díly. I když je tato technologie vymyšlena už řadu let, nejsou vedeny prakticky žádné informace o jejím úspěšném provozu.

## Odběratelé

Velkou výhodou pro alternativní technologie oproti gravitační kanalizaci je fakt, že v České republice z celkového počtu obcí, je asi 63% z nich s velikostí populace do 1000 obyvatel. V těchto lokalitách je pro obyvatelstvo velice výhodné dát přednost právě tlakovým systémům. Kromě obcí jsou velkými odběrateli i samostatné jednotky jako chatari nebo obyvatelé řidších zástaveb na pokraji měst. Jelikož je pro většinu zastupitelstev obcí obtížné získat dotace z evropských programů na realizaci nejrůznějších projektů, tvoří právě tito soukromníci v poslední době značnou část zakázek firmy.



## **Dodavatelé**

V zásadě nejsou žádní dodavatelé součástí, potřebných ke komplementaci tlakové kanalizace, kteří mohou ovlivnit bezproblémový chod firmy. Na trhu existují desítky firem zabývajících se výrobou čerpadel, šachet či PVC potrubí.

PRESSKAN system, a.s. spolupracuje na dodávkách s následujícími firmami:

### **Čerpadla**

- SWAT s. r. o. Zlín
- MONEL, spol. s r.o. Brno

Ty to dvě firmy vlastní technickou dokumentaci pro patentovanou výrobu čerpadel systému PRESSKAN® a jsou vázány paktem mlčenlivosti.

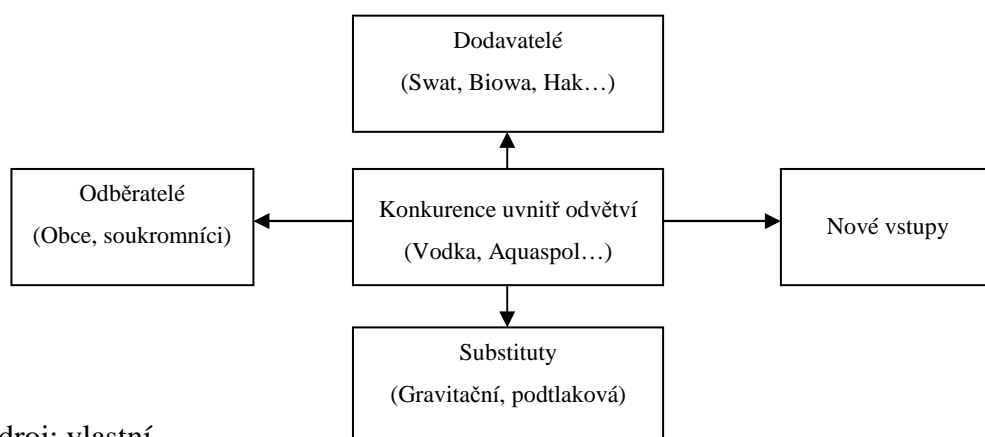
### **Šachty**

- AQUATECH s. r. o.
- BIOWA
- HAK VELKOOBCHOD s. r. o.
- SOVEKO PLAST s. r. o.

### **Potrubí**

- AQUASERVIS MĚLNÍK s. r. o.
- HAK VELKOOBCHOD s. r. o.
- PIPELIFE CZECH s. r. o.

**Obr. 4.2 – Porterův diagram pěti konkurenčních sil**



Zdroj: vlastní

## 4.2 SWOT analýza

### Analýza silných a slabých stránek

Silné stránky:

- Projektové řízení firmy.
- Systém oprav do 24 hodin.
- Hledisko konstrukční (materiál odolný v agregátním prostředí).
- Hledisko technologické (asi 50% nákladů méně, než u gravitační kanalizace).
- Vysoká kvalita výrobků a služeb (hlášená poruchovost asi 5 krát měsíčně na 2000 přípojek).
- Certifikáty na většinu činností.
- Snaha firmy být soběstačná.
- Neustálé školení pracovníků.
- Vlastnictví několika nemovitostí a skladů.
- Velmi příjemné a stabilní prostředí pro zaměstnance.
- Šetrnost k životnímu prostředí.
- Šetří přírodní zdroje.

Slabé stránky:

- Dražší technologie než konkurence.
- Je třeba zdokonalit elektro-výzbroj čerpadel.

## **Analýza operačního okolí**

Příležitosti:

- Uplatnit se lépe na podmínky EU pro ČR na odkanalizování.
- Prakticky žádná konkurence v systému tlakové kanalizace na domácím trhu.
- Ochota zahraničních partnerů spolupracovat a učit se tomuto systému z důvodu absence této technologie.
- Účast na veletrzích a výstavách.

Hrozby:

- Lidé neradi přestupují na nové věci (gravitační kanalizace od dob faraónů, tlaková kanalizace zhruba 3 desítky let).
- Možný krach důležitých dodavatelů.
- Fluktuace kurzu (pokud ↓EUR je lepší nedělat nic).
- Závislost na firmách zajišťujících výkopové práce.
- Silný lobbying velkých developerských společností, prosazující při stavbách gravitační kanalizaci.
- Vstup konkurence.

## **Závěr plynoucí ze SWOT analýzy**

Pomocí tohoto nástroje pro stanovení firemní strategické situace jsem zjistil, že na firmu působí dva negativní vlivy, které je možno ovlivnit.

Co se týče závislosti na stavebních společnostech zaměřujících se i na výkopové práce, existuje pouze jedno racionální řešení, jak zabránit případným problémům, a to, zajišťovat si tuto činnost samostatně.

Druhým negativem je lobbying developerů. Tento jev by se dal do jisté míry redukovat, pokud by společnost PRESSKAN system, a.s., byla schopna jasně deklarovat

svou cenu služeb kompletně a jednoduše porovnávat s ostatními firmami. Momentálně pouze dodává a montuje svoji technologii a zbytek činností směřujících k odkanalizování provádí jiné firmy, což ve většině případů vede i k celkovému prodražení práce.

### **4.3 Analýza současného systému řízení**

Na základě konzultace s příslušnými pracovníky společnosti, kteří by měli na starost problém zavedení nového stavebního úseku, mi byly předloženy návrhy postupů, které jsem poté poupravil tak, aby byly odstraněny drobné chyby, které způsobovaly neefektivnost daných postupů.

Výsledek této analýzy se budu snažit převést do vhodné formy znázornění, které budou zobrazovat jednotlivé procesy, jež ve firmě probíhají. Nejlepší způsob jak toho dosáhnout, je podle mého mínění, pomocí **vývojových diagramů**.

#### **4.3.1 Analýza personálního zabezpečení firmy**

V převážné většině rozhodujícím vstupem každého procesu řízení firmy, jsou kvalifikovaní, odborně zdatní a zkušení zaměstnanci. Z toho důvodu musí být způsobilost zaměstnanců pro všechny činnosti a na všech úrovních jasně stanovena a každý zaměstnanec bez rozdílu funkce a postavení se musí neustále vzdělávat.

Cílem vzdělávání je zejména rozvinutí schopností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu. Také pomoci zaměstnancům získat vědomí důležitosti plnění požadavků, potřeb a očekávání zákazníka.

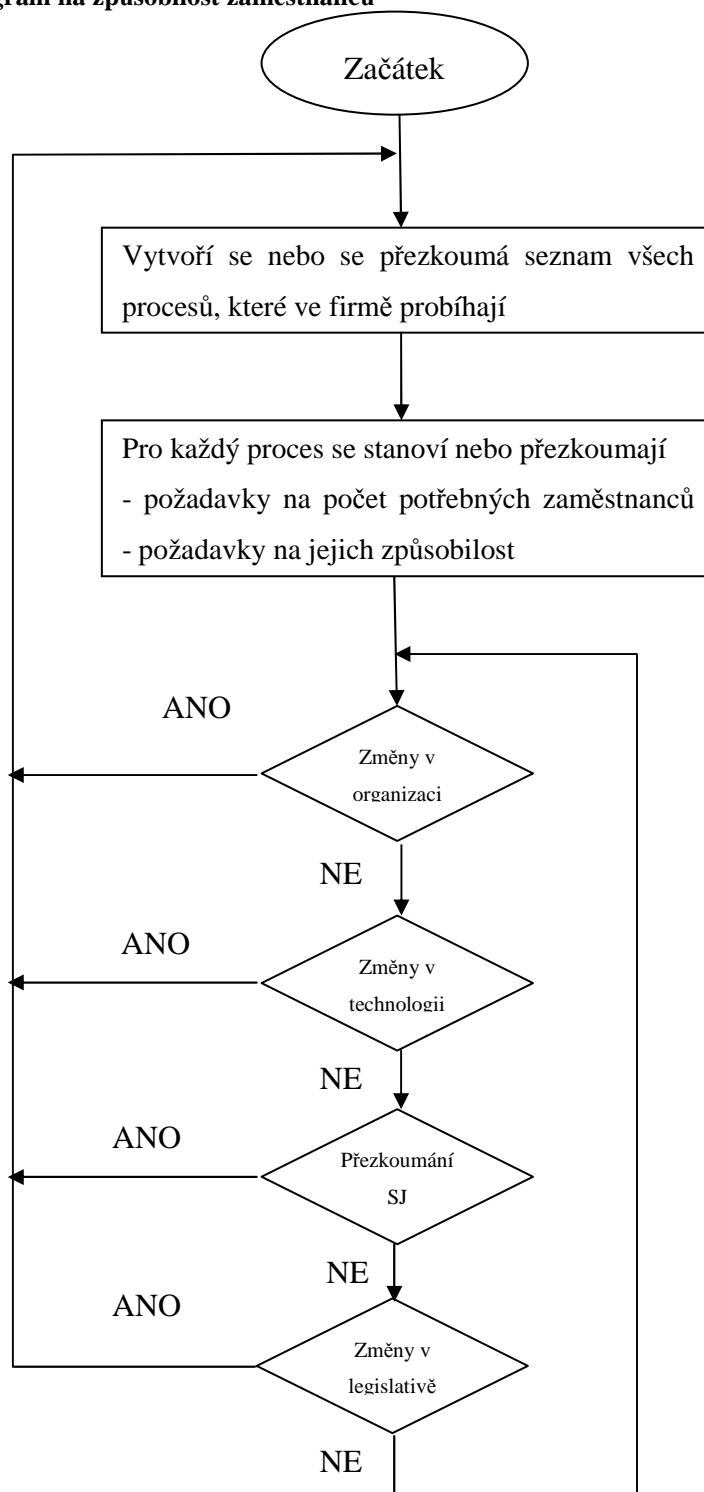
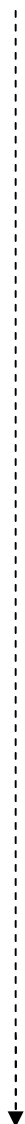
Požadavky na způsobilost zaměstnanců se musí nejprve stanovit a následně přezkoumávat. Nutné kroky, které je třeba provést, jsou uvedeny v následujícím vývojovém diagramu:

## Požadavky na způsobilost zaměstnanců a na jejich počet (požadavky na lidské zdroje)

Obr. 4.3 – Postupový diagram na způsobilost zaměstnanců

ODPOVĚDNOST

Personální  
ředitel



Zdroj: vlastní

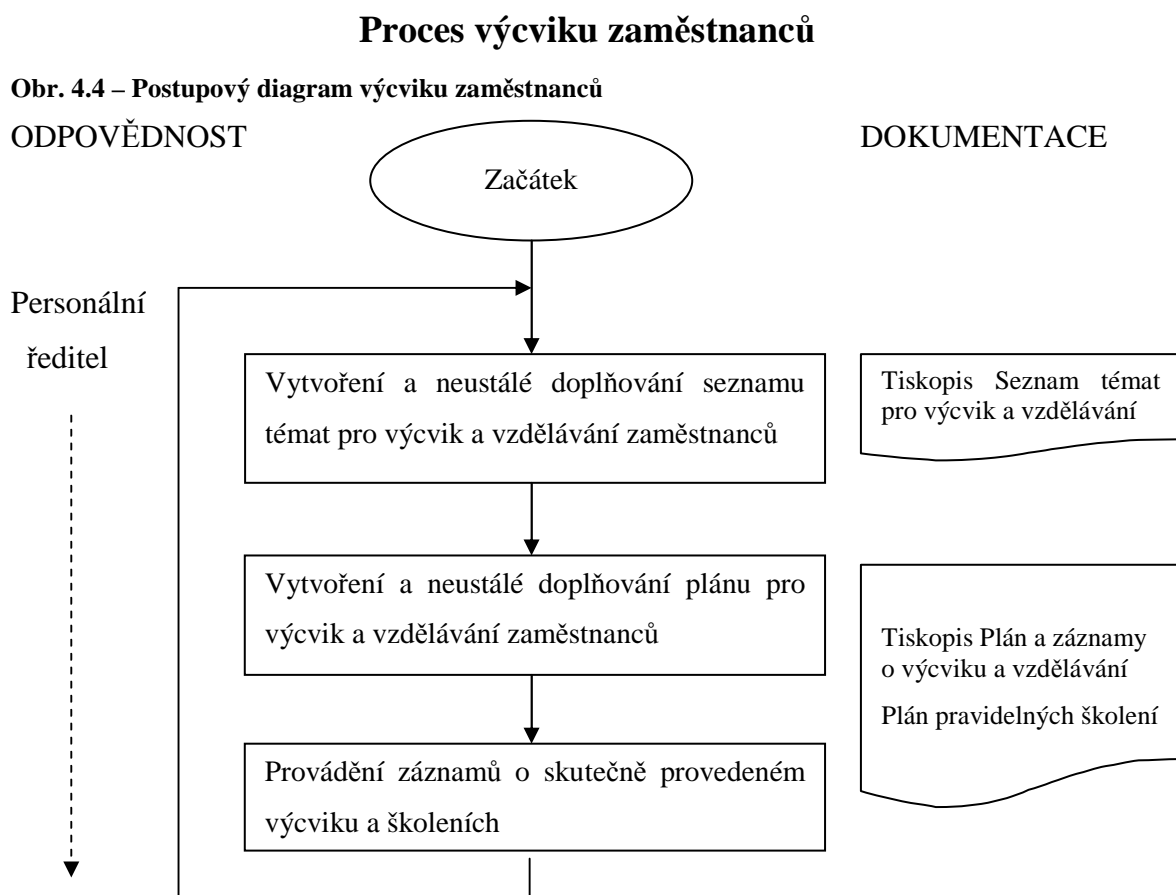
## Výcvik a vzdělávání zaměstnanců

Výcvik a vzdělávání zaměstnanců nejsou ve firmě nahodilou činností, ale jsou dlouhodobě plánovány. Součástí výcviku je zajištění, aby si zaměstnanci byli vědomí závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti.

Možné formy výcviku a vzdělávání:

- školení externí organizací nebo externím lektorem
- školení vlastním zaměstnancem
- stáže u jiných organizací
- účast na veletrzích, výstavách a seminářích
- samostudium

Průběh výcviku je znázorněn následujícím vývojovým diagramem:



Zdroj: vlastní

## **Podrobnější popis dokumentace k obr. 4.4**

### **Seznam témat pro výcvik a vzdělávání**

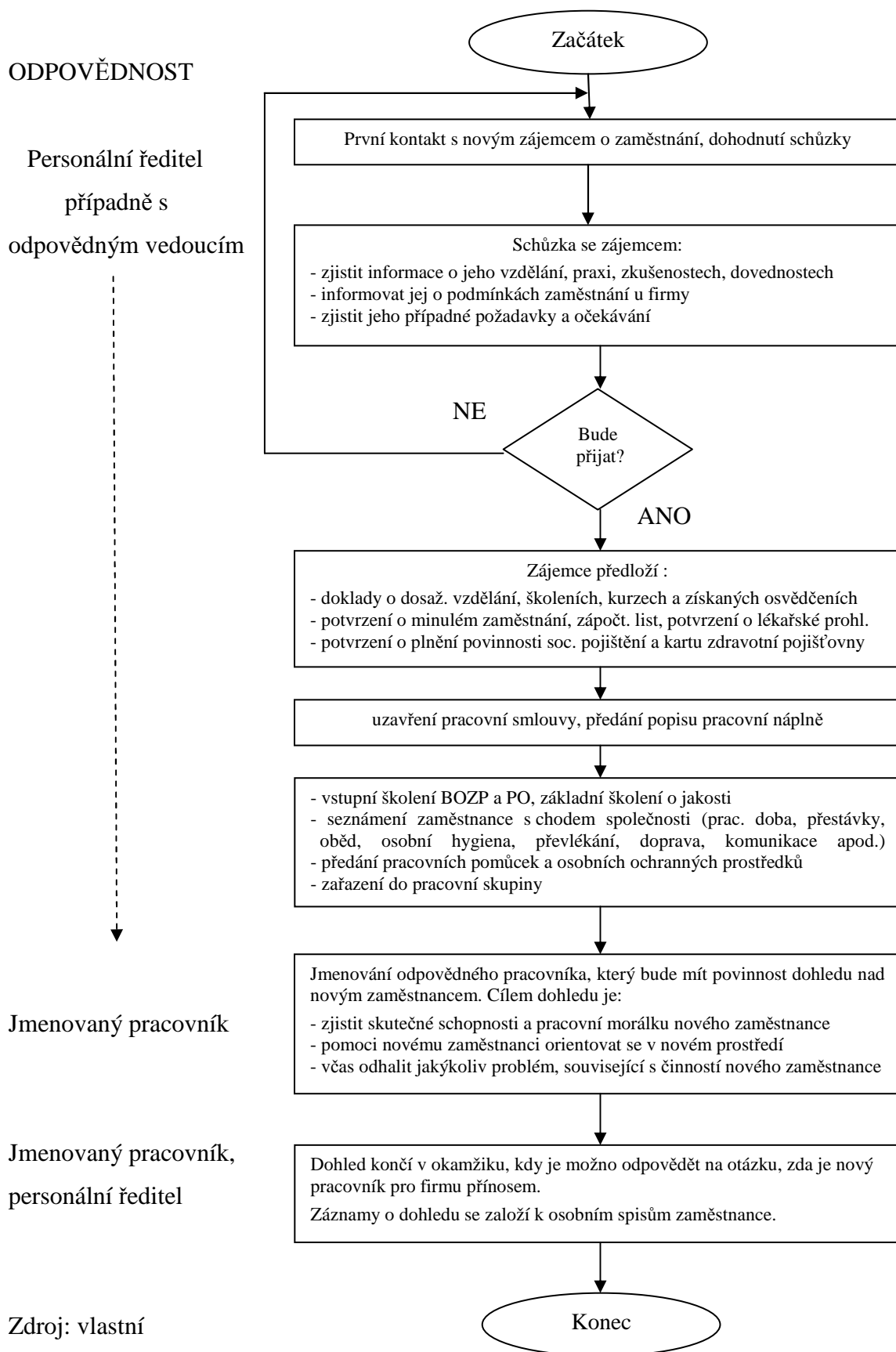
V první fázi se zpracovává seznam všech možných témat pro vzdělávání, která jsou vybírána s ohledem na požadavky legislativy a aktuální potřebu společnosti. Seznamy témat se doporučuje zpracovávat zvlášť pro vybrané kategorie zaměstnanců (vedoucí zaměstnanci, dělnické profese apod.).

### **Plán a záznamy o výcviku a vzdělávání**

Z navrženého seznamu se podle potřeby vybírají konkrétní témata, která se zařazují do plánu výcviku a vzdělávání. Plán výcviku a vzdělávání se doporučuje vypracovávat zvlášť pro vybrané kategorie zaměstnanců

## Přijímání a zácvik nových zaměstnanců

Obr. 4.5 – Postupový diagram zácviku nových zaměstnanců





## **Personální záznamy**

Ve společnosti je zavedena personální agenda v listinné podobě. Pro každého pracovníka jsou založeny evidenční desky, které zahrnují všechny nutné osobní údaje o pracovníkovi, opis přihlášky /odhlášky VZP a SP, kopie pracovní smlouvy a jejich dodatků, případně dalších dokumentů. Do této evidence se zakládají rovněž doklady o kvalifikaci, podstoupených vzdělávacích procesech a absolvovaných zkouškách.

Personální agendu vede personální ředitel, který zapisuje potřebné údaje a vkládá získané dokumenty. K personální agendě má bez omezení přístup jen ředitel společnosti.

### **4.3.2 Nakupování**

Proces nakupování jsem zařadil z důvodu, že při případném zavedení stavebního úseku ve společnosti PRESSKAN system, a.s. bude zapotřebí zejména nákup stavební techniky a nezbytného materiálu pro realizaci staveb.

Nakupované materiály, výrobky a služby se stávají částí produkce společnosti a přímo ovlivňují jakost jejích služeb. Proto by nakupování mělo být cíleně plánováno a řízeno jako proces.

#### **4.3.2.1 Požadavky na specifikace a objednávky**

Všechny požadavky na materiál, výrobky a služby musejí být formulovány a sděleny srozumitelně a jednoznačně tak, aby byly dodavatelem zcela pochopeny. Forma sdělení je písemná objednávka nebo smlouva.

### **Materiál a výrobky**

Identifikace materiálů a výrobků při objednávání musí být stanovena jedním z následujících způsobů, seřazených dle priorit:

- a) podle platných norem, materiálových listů nebo jiných obecně závazných předpisů, pokud takové existují,
- b) podle katalogů výrobků, nabídkových listů nebo jiných dokumentů dodavatele,
- c) způsobem individuálně dohodnutým s příslušným dodavatelem.

Dále musí být stanoveno požadované množství, termín dodání a případně dohodnutý způsob dopravy. Pokud se požadovaný materiál nebo výrobek vyskytuje

v různých kvalitativních třídách, musí být současně uvedeno, která kvalitativní třída se požaduje.

## **Služby**

Požadavek na službu se musí být jednoznačně popsán v objednávce nebo ve sjednané smlouvě.

### **4.3.2.2 Hodnocení způsobilosti a výběr dodavatelů**

#### **Všeobecné posouzení**

Při hodnocení dodavatelů je nutno rozlišovat, zda se jedná o nového dodavatele či dodavatele stávajícího.

Předmětem evidence a hodnocení dodavatelů jsou dodavatelé, kteří:

- mohou přímo či nepřímo ovlivnit jakost produktu (výrobek, služba).
- se opakují nebo je pravděpodobné, že budou znovu využiti.
- jsou vedeni pro výstrahu jako nevyhovující.

#### **I. Noví dodavatelé – kritéria výběru**

Je-li to vhodné, požaduje se u nových dodavatelů vypracování nabídky a dodání referencí. Pro objektivní posouzení nových významných dodavatelů (zejména dodavatelů služeb) se doporučuje osobní kontakt.

Noví dodavatelé se vybírají podle následujících kritérií:

- a) Délka existence firmy, možnost referencí (jakost, ŽP)
- b) Přijatelná cena (nízká cena nikoliv na úkor kvality)
- c) Přijatelné termíny a dodací lhůty
- d) Dojem z prvního kontaktu (vystupování, dostupnost, pružnost, odbornost)
- e) Ochota a vstřícnost při řešení problémů
- f) Úroveň zpracování předkládaných dokumentů
- g) Certifikát systému jakosti, systému EMS (u dodavatelů, kde je to vhodné)

## II. Stávající dodavatelé – kritéria výběru

Stávající dodavatelé se posuzují a vybírají podle následujících kritérií:

- a) Dlouhodobá spolehlivost v rámci jakosti, ohled na ŽP
- b) Přijatelná a stabilní cena (nízká cena nikoliv na úkor kvality)
- c) Plnění termínů
- d) Vystupování, dostupnost, pružnost, odbornost
- e) Ochota a vstřícnost při řešení problémů
- f) Úroveň zpracování předkládaných dokumentů
- g) Certifikát systému jakosti, systému EMS (u dodavatelů, kde je to vhodné)

Každý hodnocený dodavatel má svoji evidenční kartu, kde se průběžně zaznamenávají důležité skutečnosti, především negativní zjištění. Pokud je vše v pořádku, záznamy se provádět nemusí. Pokud od poslední dodávky uplynula doba více jak jeden rok, provádí se záznam vždy.

Na základě prováděných záznamů a zkušeností s dodavateli se jednou za rok provádí vyhodnocení. Ke každému kritériu podle **I.** nebo **II.** se přiřadí body:

3 body .....splněno

2 body.....občas se vyskytnou potíže

1 bod.....nesplněno

U bodů kritérií a) až c) se pro vyhodnocení násobí dvěma (dvojnásobná váha).

**Tab. 4.1 – Tabulka hodnocení kritérií**

Skupina	Součet bodů	
<b>A</b>	24 - 30	Spolehlivost dodavatele v jakosti je <u>výborná</u> , trvale splňuje všechna požadovaná kritéria podle čl. 4.3.2.2
<b>B</b>	17 - 23	Spolehlivost dodavatele v jakosti je ještě <u>dobrá</u> , občas nesplňuje některá další kritéria podle čl. 4.3.2.2 Dodavatel je za předpokladu individuálně stanovených podmínek dohledu a kontroly schopen dodat požadovanou jakost.
<b>C</b>	10 - 16	Spolehlivost dodavatele v jakosti je <u>nedostatečná</u> , trvale nesplňuje většinu kritérií podle čl. 4.3.2.2 Dodavatel není schopen dodat požadovanou jakost a spolupráce s ním je vyloučena.

Zdroj: Interní údaje společnosti PRESKAN system, a.s.

Na základě zařazení dodavatelů do skupin A, B nebo C se na tiskopise s názvem Seznam dodavatelů vede evidence, která je podkladem pro výběr dodavatelů.

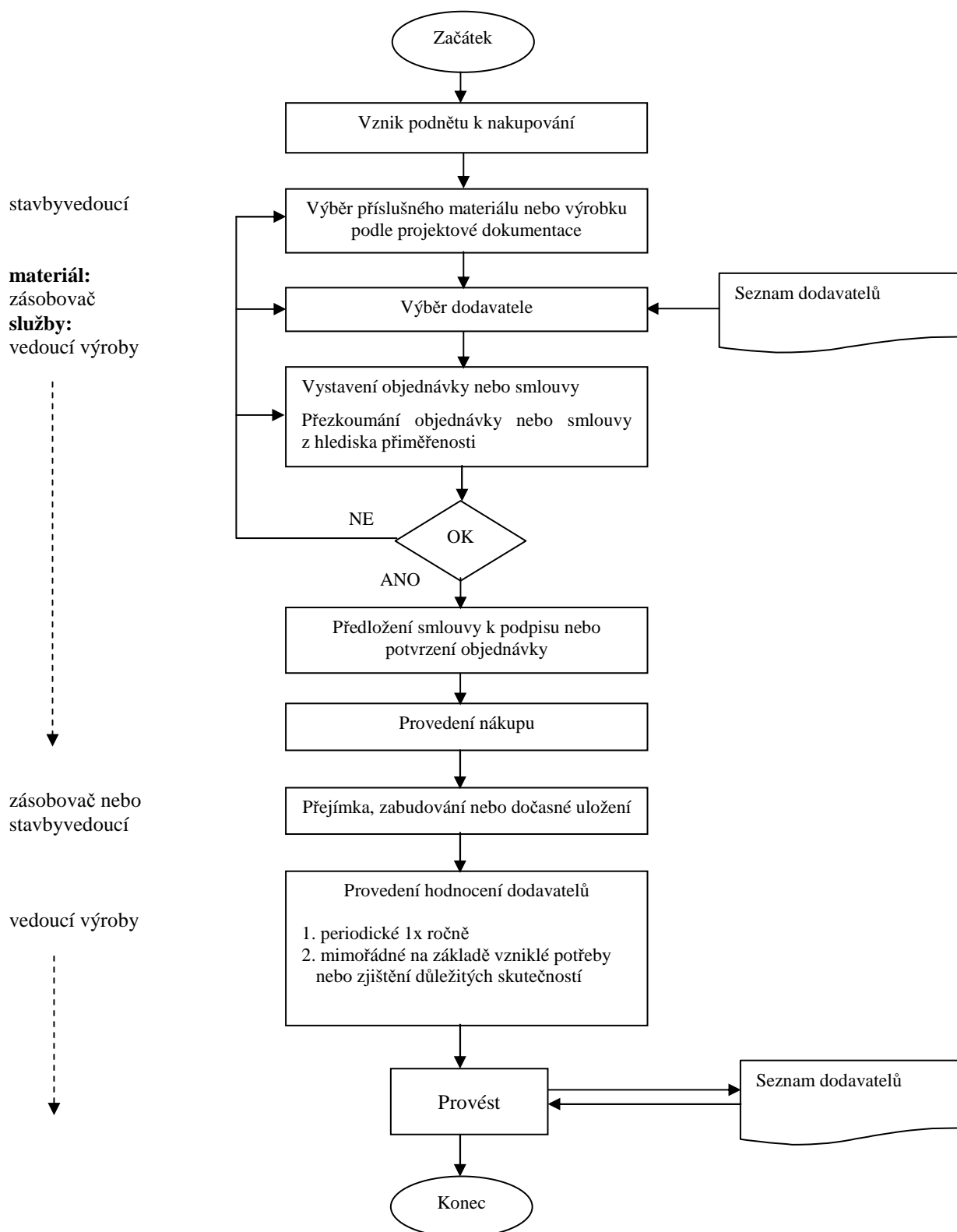
Při konečném rozhodování o výběru dodavatele může mít plnění či neplnění některého kritéria rozhodující význam bez ohledu na celkový počet bodů, např. nepřijatelně vysoká cena, nevyhovující dodací lhůta apod.

Odpovědnosti a pravomoci, týkající se evidence, hodnocení a výběru dodavatelů jsou uvedeny na obr. 4.6

**Obr. 4.6 – Postupový diagram nakupování**  
ODPOVĚDNOST

**PROCES NAKUPOVÁNÍ**

DOKUMENTACE



Zdroj: vlastní

## 4.4 Závěr analýzy systému řízení

Jak lze vyčíst z předchozích analýz týkajících se vnějšího a vnitřního prostředí, společnost PRESSKAN system, a.s. se nachází v poměrně stabilním prostředí, což se týká jak zákazníků, tak i dodavatelů a současně je uznávanou firmou ve svém odvětví. Jedná se o společnost s dobrým kapitálovým zabezpečením a v daném oboru vysokým stupněm modernizace pracovních postupů.

Konkurence v oblasti budování tlakových kanalizací je v České republice poměrně malá. Firma se ovšem občas potýká s nedodržováním smluvených termínů či nespolehlivostí u najatých firem, jejichž úkolem jsou výkopové práce. Tyto společnosti jsou vybírány na základě výběrového řízení obce. Většina obcí však preferuje ty společnosti, které jsou ochotny nabídnout nižší cenu za provedené služby. Tento fakt nemá na ziskovost společnost PRESSKAN system, a.s. žádný výrazný dopad, avšak při častém výskytu těchto negativ může ztratit pověst spolehlivé a uznávané firmy.

Společnost za posledních pár let téměř zdvojnásobila počet zaměstnanců, což má vliv na řízení firmy, jejíž koordinace se stala složitější. Z toho důvodu je třeba změnit organizační strukturu, která by flexibilněji reagovala na požadavky vedení společnosti.

Na základě analýzy současného systému řízení bych firmě doporučil formalizovat procesy pomocí vývojových diagramů v podobě směrnic a současně racionalizovat zdlouhavé postupy tak, aby byl systém řízení společnosti efektivnější.

## 5 Návrh racionalizace

Návrh racionalizace se skládá ze dvou hlavních částí. První z nich je zaměřena na popis návrhu pro stanovení nové organizační struktury, který znázorňuje potřebné změny pro lepší řízení s novou organizační jednotkou. Ve druhé části se zabývám racionalizací procesů, které je nutno použít při implementaci stavební jednotky do struktury podniku i s návrhem na tvorbu příslušné dokumentace k jednotlivým krokům.

### 5.1 Implementace nové organizační jednotky

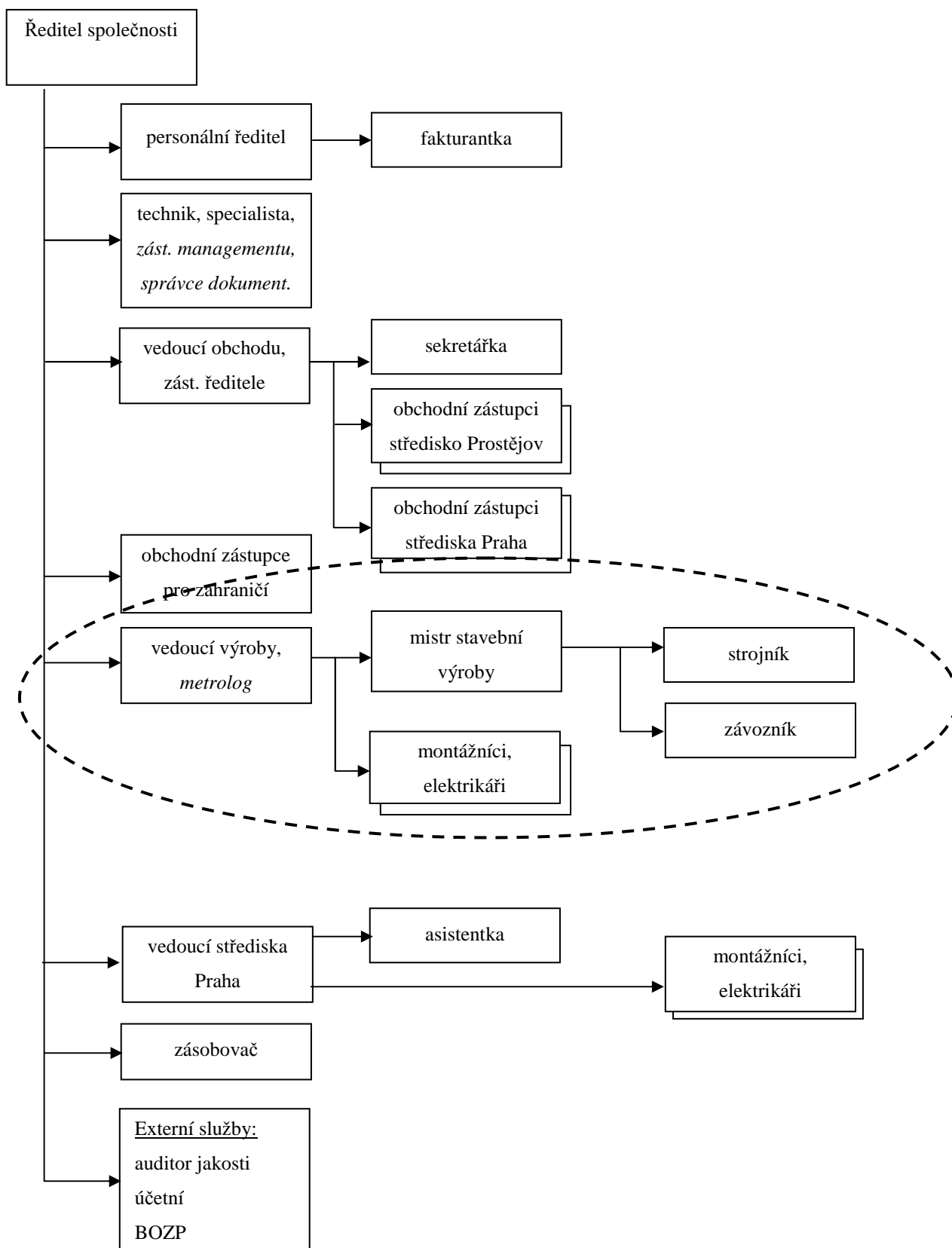
Z provedených analýz v kapitole 3 vyplývá, že je pro firmu z mnoha hledisek výhodné, aby zavedla novou organizační jednotku. Jedná se o stavební úsek, který bude provádět výkopy pro potrubí a šachty. Společnost se tak nebude muset ohlížet na firmy zabývající se touto činností a bude si všechny projekty organizovat sama podle potřeby, což povede k rychlejšímu vyřízení zakázek a ke zlepšení spokojenosti zákazníků. Nákup strojů potřebných k zabezpečení bezproblémového průběhu prací je uveden v příloze.

Návrh na novou organizační strukturu je zobrazen na Obr. 5.1. Oproti současnému stavu je rozšířen o 3 pozice:

- Mistr stavební výroby bude řídit všechny práce na stavbě při provádění výkopů a osazování šachet.
- Strojník, který zvládá obsluhu minirypadla s řidičským průkazem skupiny C
- Závozník a pracovník pro ruční dokopy, rovnání dna výkopů a hutnění zásypů s řidičským průkazem skupiny B pro možnost řízení vozidla multikár M 25.

## Návrh nové organizační struktury

Obr. 5.1 – Nová organizační struktura



Zdroj: vlastní



## **5.2 Racionalizace podnikových procesů**

Po konzultaci a předložení mého návrhu vedení firmy doporučuji provést změny u dvou procesů z oblasti personalistiky.

Také jsem zjistil, že firma nemá žádný koncept, který by byl v budoucnu předpokladem pro efektivní rozhodování, jenž by se zakládalo na faktech tak jako v této práci. V kapitole 5.2.2 proto uvádím návrh založený na informacích získaných na základě konzultace s projektovým manažerem firmy a znalostech, které jsem vstřebal během studia na vysoké škole.

### **5.2.1 Personalistika**

#### **Požadavky na způsobilost zaměstnanců**

K tomuto postupu bych doporučil zavést tiskopis požadavky na způsobilost zaměstnanců. Na tento dokument by se uváděly požadavky plynoucí ze zákona, z různých předpisů, norem a také firemní požadavky.

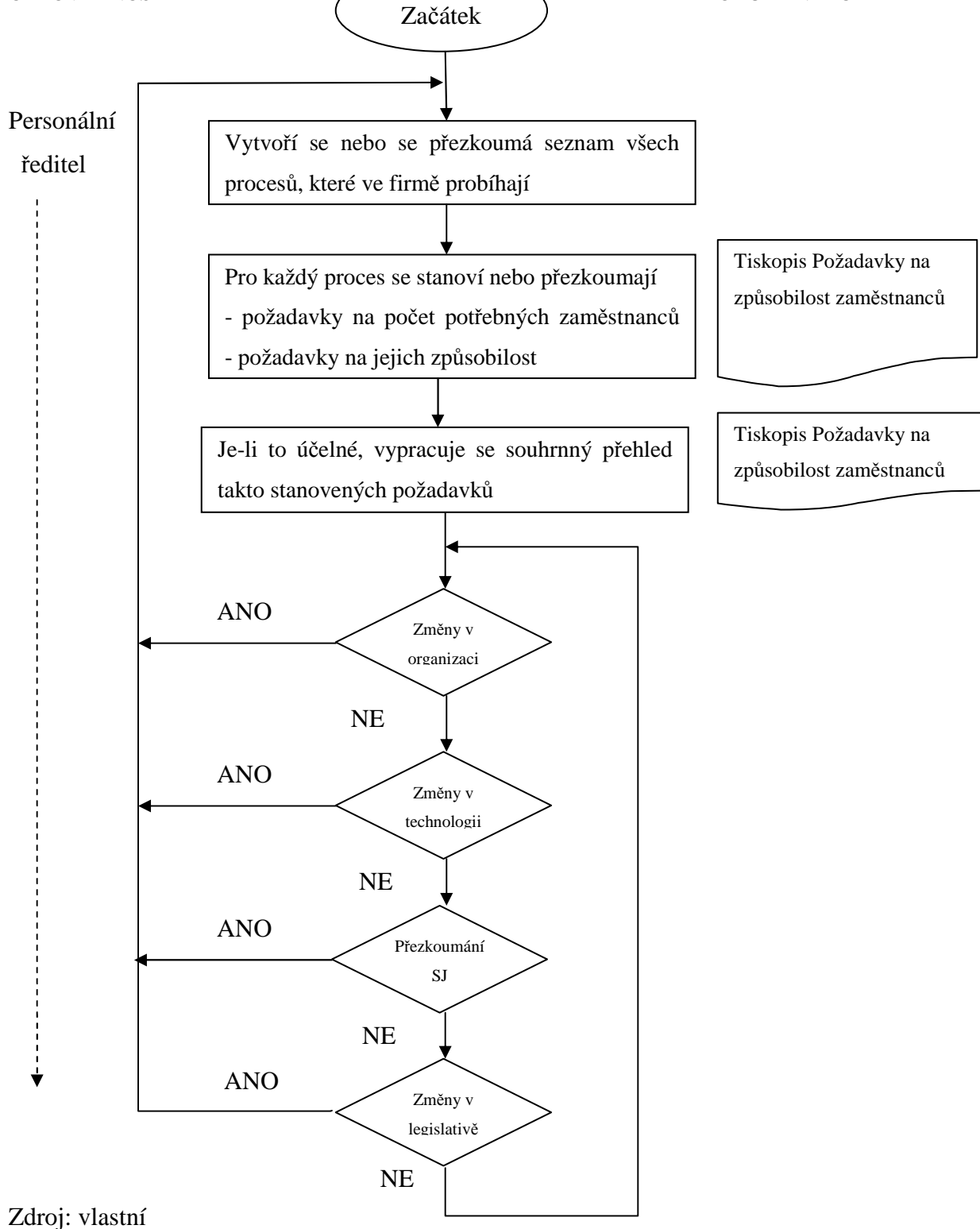
Pokud by to vyžadovala situace, nechal bych vypracovat i souhrnný přehled požadavků jak to znázorňuje následující diagram.

## POŽADAVKY NA ZPŮSOBILOST ZAMĚSTNANCŮ

Obr. 5.2 – Postupový diagram na způsobilost zaměstnanců

ODPOVĚDNOST

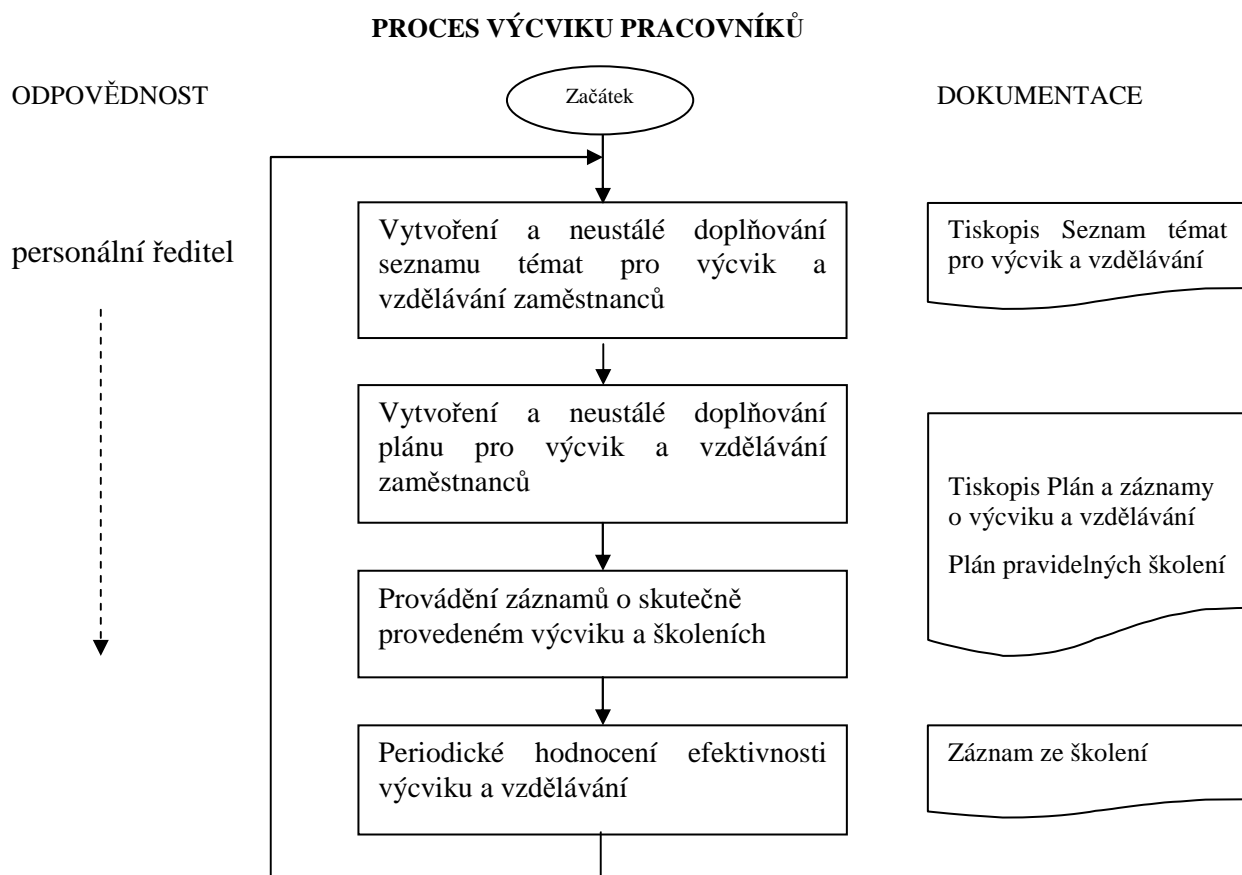
DOKUMENTACE



## Výcviku zaměstnanců

Při výcviku zaměstnanců bych doporučoval i jejich periodické hodnocení, které by se zaznamenávalo na tiskopis záznam ze školení. Hodnocení efektivnosti by pak probíhalo podle tabulky 5.1

Obr. 5.3 – Postupový diagram výcviku zaměstnanců



Zdroj: vlastní

## Hodnocení efektivnosti výcviku a vzdělávání

Úkolem hodnocení je posoudit, zda výcvik a vzdělávání měly smysl. Hodnocení by bylo možno provádět podle třech základních úrovní:

**Tab. 5.1 – Tabulka hodnocení efektivnosti zaměstnanců**

Úroveň hodnocení z pohledu		Hodnocení provádí	Způsob hodnocení	Přínos hodnocení
a)	zvoleného způsobu a formy vzdělávání	účastníci kurzu	vyplnění formuláře na konci kurzu, hodnotí se např.: <ul style="list-style-type: none"><li>- výkon lektora</li><li>- úroveň a rozsah</li><li>- organizační zajištění</li><li>- vhodnost z hlediska uplatnění</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- konkurence mezi lektory</li><li>- účastníci kurzu jsou aktivně zapojeni</li><li>- vznikají užitečné podněty k dalším činnostem</li></ul>
b)	získaných vědomostí a dovedností	lektor kurzu	např. formou krátkého písemného testu ověří získané znalosti	<ul style="list-style-type: none"><li>- větší pozornost účastníků kurzu</li></ul>
c)	přínosu pro firmu	vedení	analýza za určité období	<ul style="list-style-type: none"><li>- lepší plánování budoucího výcviku</li><li>- efektivní nástroj trvalého zlepšování</li></ul>

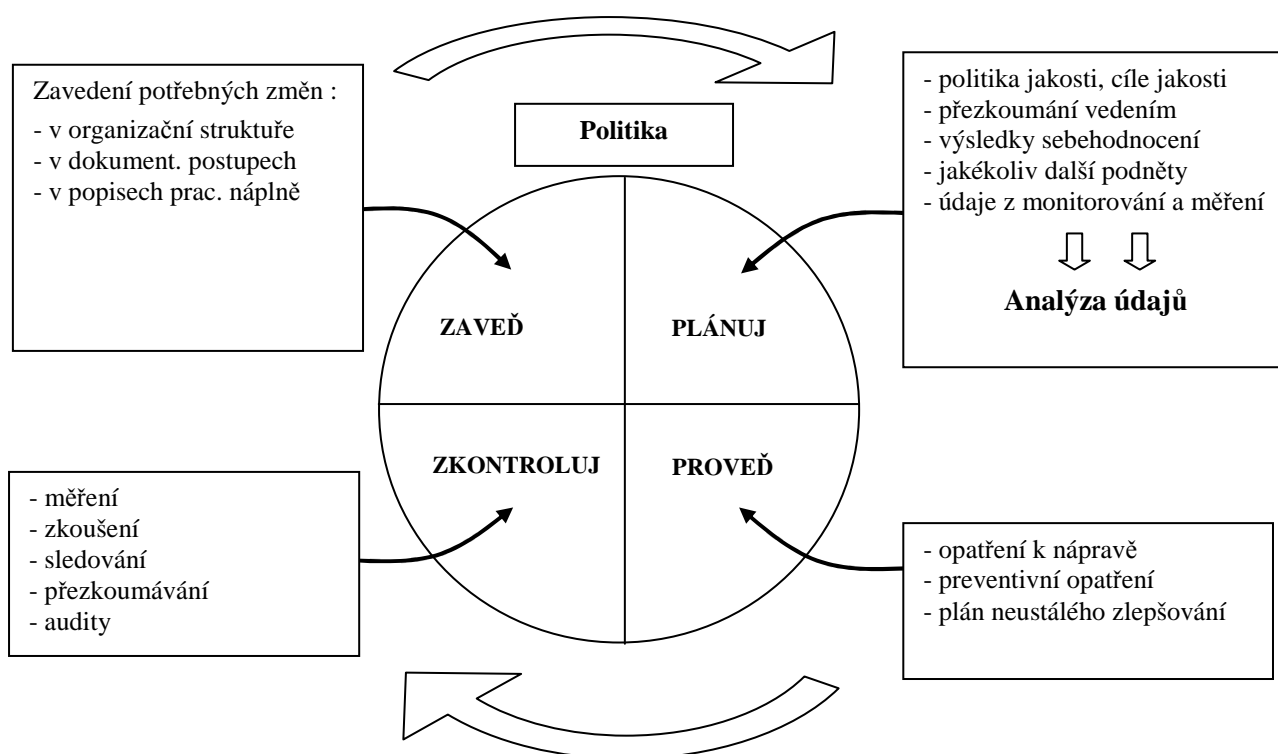
Zdroj: vlastní

## 5.2.2 Proces neustálého zlepšování

Neustálé zlepšování je proces zaměřený na průběžné zvyšování efektivnosti anebo účinnosti organizace plnit svoje politiky a cíle. Neustálé zlepšování reaguje na rostoucí potřeby a očekávání zákazníků a zajišťuje dynamický vývoj. [4]

Model Neustálého zlepšování podle Deminga spočívá ve sledu činností – „plánování, provedení, kontrola a následuje zlepšující akce“, tj. „plan-do-check-action“. Ve vztahu na zákazníka můžeme tento model vyložit tak, že organizace naplňuje očekávání zákazníka a provádí zlepšování své činnosti s ohledem opět na zákazníka. Přitom vlastní uspořádání činností organizace je rozčleněno na proces, který je řízen vedením. Vedení obstarává zdroje pro proces a současně je prováděno měření a analýza pro zlepšování procesu.

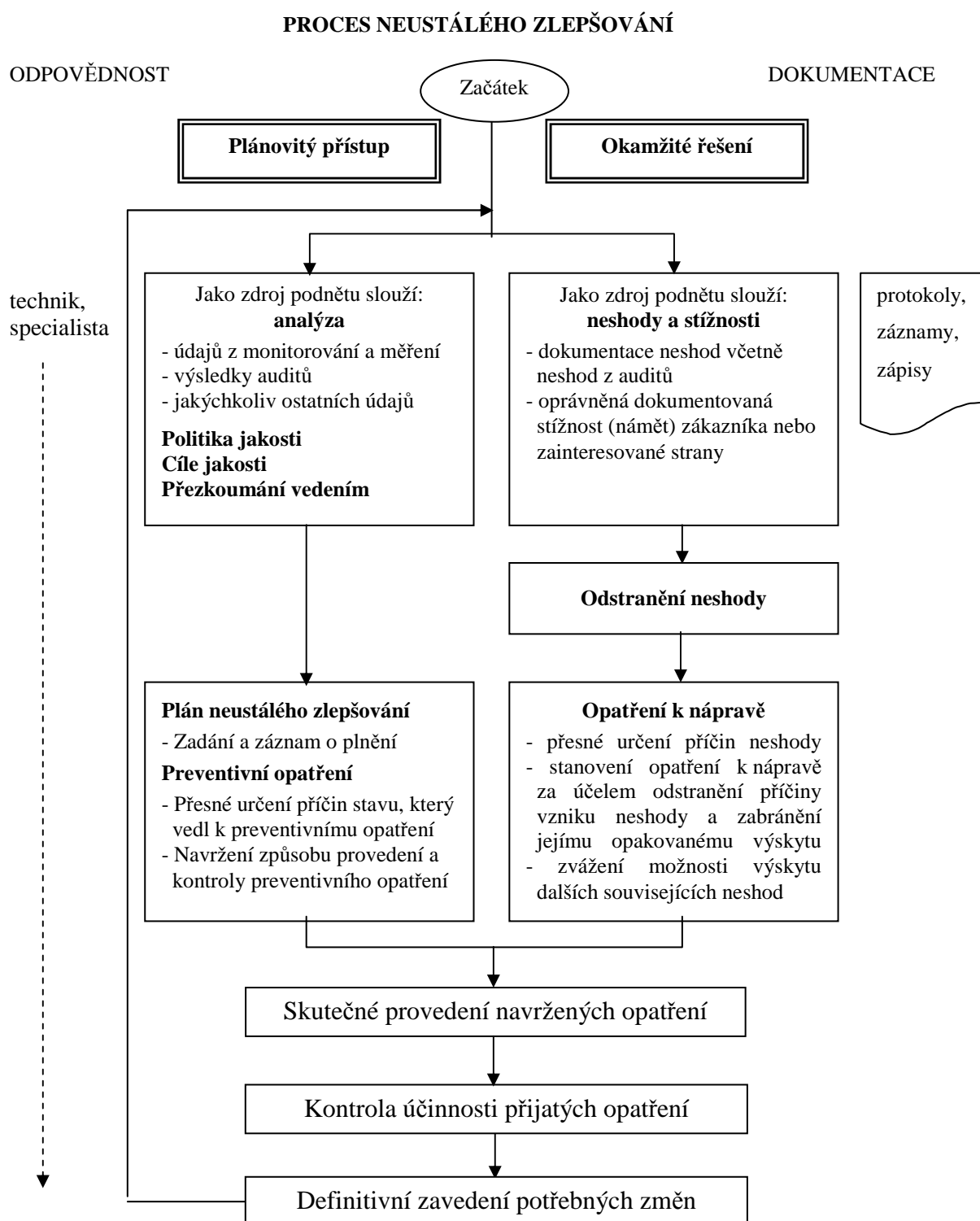
Obr. 5.4 – Demingovo schéma



Zdroj: vlastní

Proces neustálého zlepšování je založen na Demingově cyklu.  
Návrh daného procesu ukazuje následující postupový diagram:

Obr. 5.5 – Postupový diagram neustálého zlepšování



Zdroj: vlastní

## 6 Zhodnocení návrhu

Ve své práci jsem se snažil firmě poskytnout řešení, které nejlépe koresponduje se stanovenými cíli a strategií firmy. Aplikací navrhovaných postupů firma zlepší své postavení na trhu, zvýší zisk a zlepší úroveň kvality organizace práce. Kromě splnění hlavního strategického cíle poskytuje návrh i několik dílčích přínosů.

Na základě provedených strategických analýz je společnost obeznámena jak se svojí vnitřní situací, tak současně se situací na trhu kanalizací a to nejen tlakových. Analýzy firmu také seznamují s jejími možnými konkurenčními výhodami, jakož i příležitostmi a potenciálními hrozbami.

Zavedení stavebního úseku bude muset firma jednorázově vynaložit, podle současných cen potřebného vybavení na trhu, bezmála 2,4 mil. Kč. Jedná se o částku, kterou je vedení firmy schopno akceptovat. Po prozkoumání rozpočtové dokumentace posledních čtyř projektů, na kterých se společnost PRESSKAN system, a.s. podílela, bylo vynaloženo jen na zemní práce z celkového rozpočtu stavby 40 – 50 % peněžních prostředků. Pro společnost z toho plyne, že při zavedení vlastní stavební jednotky těchto téměř 50 % z celkového rozpočtu připadne právě společnosti PRESSKAN system, a.s., která tak může snižovat náklady potřebné na vybudování tlakové kanalizace. Společnost nebude muset najímat jiné firmy, které by pro ni vykonávali výkopové práce, celkové náklady se tedy sníží a společnost PRESSKAN system, a.s. by tímto krokem mohla zvyšovat svoji marži nebo poskytovat nabídky vybudování kanalizace za ceny nižší než doposud, což bude pro společnost výhodou při výběrových řízeních.

V druhé části návrhu jsem se zabýval procesy uvnitř podniku, které je třeba provést při implementaci stavebního úseku. Jedná se o proces výcviku pracovníků a požadavky na způsobilost zaměstnanců. Mnou navrhovanými kroky dojde k jejich aktualizaci, posílení pravomocí a přidělení odpovědnosti v slabých místech starých procesů.

Uvedené aktivity přispívají k dosažení cílů firmy a zajišťují jí tak vyšší zisky. Všechny navrhované činnosti by měli postavení společnosti na trhu posílit, zvýšit její konkurenceschopnost a racionalizovat vnitřní situaci v podniku

## 7 Závěr

V současné době, kdy v České republice, jakož i v jiných zemích, probíhá již několikátým rokem hospodářská krize, je pro většinu společností, tedy i pro společnost PRESSKAN system, a. s., důležité, aby se určitým způsobem udrželi na trhu. Právě proto je nesmírně významné, aby zákazníci byli spokojeni nejen s vykonanou prací a doprovodnými službami této společnosti, ale také s cenou, kterou zaplatí za vybudování tlakové kanalizace. Problém zde však nastává v případě, kdy je nutné provést výkopové práce, jelikož společnost PRESSKAN system, a. s., nemá v rámci své firmy vlastní stavební jednotku a výkopové práce za ni provádí jiné společnosti, které si na základě výběrového řízení vybírají samotní zákazníci, tedy v převážné většině obce. Tato skutečnost navyšuje celkovou cenu, která je placena za provedení výstavby tlakové kanalizace, jelikož společnosti provádějící výkopové práce nasadí samozřejmě takové ceny, aby nebyly ztrátové. Současně v případě, že vybraná společnost neplní stanovené termíny, či jiným způsobem negativně ovlivňuje výstavbu kanalizace, může dojít k nespokojenosti zákazníka s výstavbou, což bude mít nepříznivý dopad nejen na danou společnost, která výkopové práce provádí, ale samozřejmě také na společnost PRESSKAN system, a. s., která je v rámci výstavby kanalizace hlavním vykonavatelem.

Právě z těchto důvodů jsem si jako cíl své diplomové práce zvolil provedení návrhu racionalizace řízení firmy pro společnost PRESSKAN system, a. s. zabývající se systémem tlakové kanalizace. Aplikací navržených změn by mohlo dojít nejen ke zvýšení podílu společnosti na trhu tlakových kanalizací jako takovém, ale také k nárůstu výstavby tlakové kanalizace jako určitého substitutu k jiným typům kanalizací, kterými jsou kanalizace gravitační, pneumatické a podtlakové.

Společnosti PRESSKAN system, a.s. bych doporučil zaměřit se i na menší zákazníky, respektive chatařské oblasti, ve kterých jsou podmínky pro realizaci tlakové kanalizace výhodnější než např. u gravitační.

Dále bych firmě doporučil, aby nadále soustředila svoji pozornost na vývoj své technologie, jejíž technické parametry, které prošly za dobu existence firmy spoustou inovací a firmu drží na dobré pozici trhu tlakových kanalizací. Tím pádem v podstatě také znesnadňuje vstup potenciálně nových konkurentů a současně buduje dobrou pověst šetrné a méně nákladné technologie oproti substitučním produktům, kterými jsou například kanalizace gravitační.



Vedení společnosti v poslední době absolvovalo několik obchodních schůzek v zemích jako je např. Polsko či Rusko, kde je značná absence technologie, kterou právě společnost PRESSKAN system, a.s. poskytuje. Investování do případné spolupráce s těmito zeměmi by mohlo být v budoucnu pro firmu jistě velkým přínosem. Jedná se o postkomunistické země, ve kterých se dá očekávat, že tamní vlády budou ještě dlouhou dobu investovat do veřejných vodovodů a do kanalizací.

Česká republika se zavázala Evropské unii, že do konce roku 2010 budou všechny obce nad 2000 obyvatel odkanalizovány. Tento závazek se ale nedaří plnit, takže se čekají sankce vůči ČR a v návaznosti na to, i snaha vlády tento závazek splnit co nejdříve. Zhruba 50% obcí České republiky nemá v této době zavedenou kanalizaci, jež by vyhovovala evropským normám vůbec. Tento fakt je pro budoucí vývoj firmy také určitě příznivý.

Celá diplomová práce byla rozdělena na dvě hlavní části. V teoretické části jsem se zaměřil na charakteristiku firmy, metodologická východiska strategie řízení a metody pro zmapování jejího okolí. Dále jsem popsal způsob, jak jsem získával informace o vnitřních procesech podniku, které jsem později znázornil pomocí vývojových diagramů.

V praktické části se zabývám analýzou a vyhodnocením všech vlivů, které na firmu působí a také analýzou vybraných částí současného systému řízení, které doporučuji firmě evidovat v podobě směrnic. Dále uvádím kroky, které jsou třeba provést, aby došlo k racionalizaci procesů uvnitř firmy. V poslední části mé práce navrhuji koncept, který by mohl být v budoucnu předpokladem pro efektivní rozhodování.

Výsledkem mé práce je návrh na zavedení nového stavebního úseku v rámci firmy, díky němuž by si společnost PRESSKAN system, a. s. mohla zajistit lepší vyjednávací pozici při získávání milionových zakázek a to nejen při výstavbě tlakové kanalizace, ale také u projektů, jejichž náplní budou různé pozemní práce.

# Seznam použité literatury

## Písemné zdroje

- 1) DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada 2005. 340s. ISBN 80-247-1300-4.
- 2) DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 398s. ISBN 9788024721491.
- 3) CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201s. ISBN 80-247-1389-6.
- 4) KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 280s. ISBN 80-247-0966-X.
- 5) PITRA, Zdeněk. Příprava a provádění organizačních změn. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 208s. ISBN 80-7169-623-4.
- 6) PLURA, Jiří. Plánování a neustálé zlepšování jakosti. 1. vyd. Praha: Computer press, 2001. 244s. ISBN 8072265431.
- 7) PORTER, Michael. Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.
- 8) VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press 2000. 700s. ISBN 8072610295.

## Internetové zdroje

- 9) Informace o firmě [online] [cit. 2010-02-11]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.presskansystem.cz/>.
- 10) Informace o firmě [online] [cit. 2010-02-11]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.justice.cz/>.
- 11) Charakteristika systémů odkanalizování [online] [cit. 2010-03-05]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.vodka.cz/>.

#### Tištěná periodika

- 12) NOVOTNÝ, R. Kaizenový workshop - koncepce a metodologie. Moderní řízení, 2006, roč. 2006, č. 8, s. 54-57. ISSN: 0026-8720.

#### Ostatní zdroje

- 13) MORAVCOVÁ, E. Přednášky + cvičení z předmětu Nástroje strategického managementu, zimní semestr 2008.
- 14) Interní údaje PRESSKAN system, a.s.

## SEZNAM ZKRATEK


apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČR	Česká Republika
ČSN	česká technická norma
EMS	Enviromental Monitoring System
EUR	euro
ISO	International Organization for Standardization
Kč.	Korun českých
obr.	obrázek
PC	Personal Computer
PO	požární ochrana
Sb.	sbírky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
STEP	Social Technological Economic Political
SP	sociální pojištění
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
THP	technicko-hospodářský pracovník
tis.	tisíc
VZP	Všeobecná Zdravotní Pojišťovna
ŽP	životní prostředí

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010



Jiří Krul

Adresa trvalého pobytu studenta:

Zdětín 134, 79843 Ptení

## Příloha

### **Soupis potřebného vybavení a předběžná kalkulace pro provádění zemních prací na tlakové kanalizaci**

#### TECHNICKÉ VYBAVENÍ

Cena bez DPH

1. Minirypadlo do hmotnosti 2t např. Takeuchi TB 016 Váha rypadla 1615kg, v ceně základní lžice 40cm, rypadlo na pasech Hydraulické bourací kladivo HUPPI 72	649000,-Kč  109000,-Kč
2. Převravník lehké mechanizace např. od firmy MARO Kralovice Užitečná hmotnost 2700kg, sklopné nájezdy	119000,-Kč
3. Automobil Ford Tranzit Van 350 MWB 2.4 Duratorq 103kW Třímístný, skříň, pohon zadní nápravy, hm. soupravy max. 6300kg	730000,-Kč
4. Nakladač např. UNC 453 Váha cca 1900kg	530000,-Kč
5. Vibrační pěch Wacker BS 70	77900,-Kč
6. Řezačka spár Wacker BFS 100 Honda	77900,-Kč
7. Multikára M25 sklápěč třístranný	60000,-Kč

#### SOUPIS POTŘEBNÝCH PRACOVNÍKŮ

Mistr stavební výroby-řízení prací na stavbě při provádění výkopů a osazování šachet.

Strojník a obsluha minirypadla, s řidičským průkazem skupiny C.

Závozník a pracovník pro ruční dokopy a rovnání dna výkopů, hutnění zásypů  
s řidičským průkazem skupiny B pro možnost řízení vozidla MULTIKAR M 25.